سلسلة

أبجديات التفوق الإدارى

4

صناعة القرار

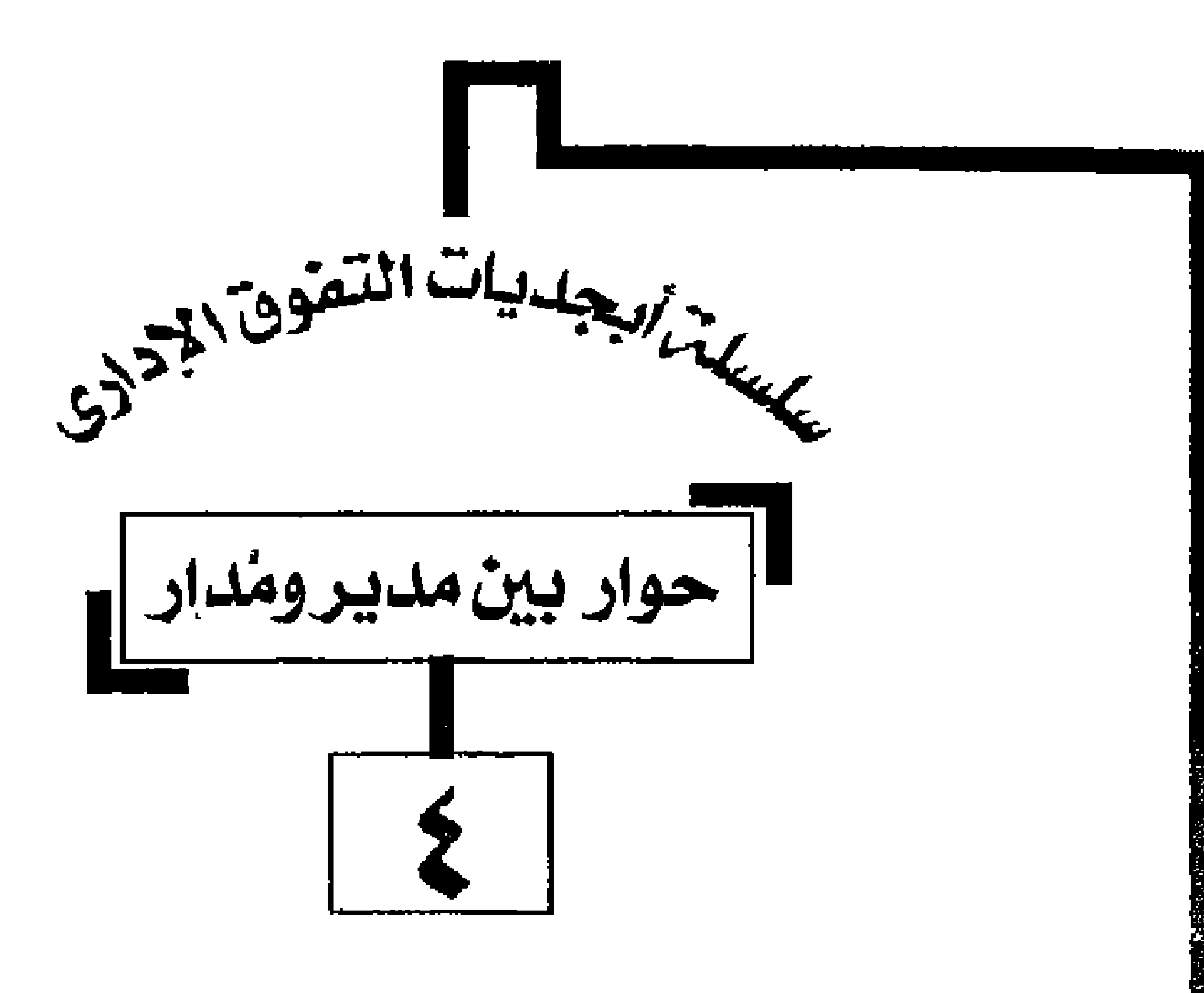
وتحليل وحل المشكلات



الدكتور

محمد فتحى

خبير التنمية البشرية والتطوير الإبداعى



صناعة القرار وتحليل وحل المشكلات

د. محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإدارى

الطبعة الأولى للناشر

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

رقم الإيداع: ٧٧٠٦/ ٢٠٠٨

الترقيم الدولي: I.S.B.N.

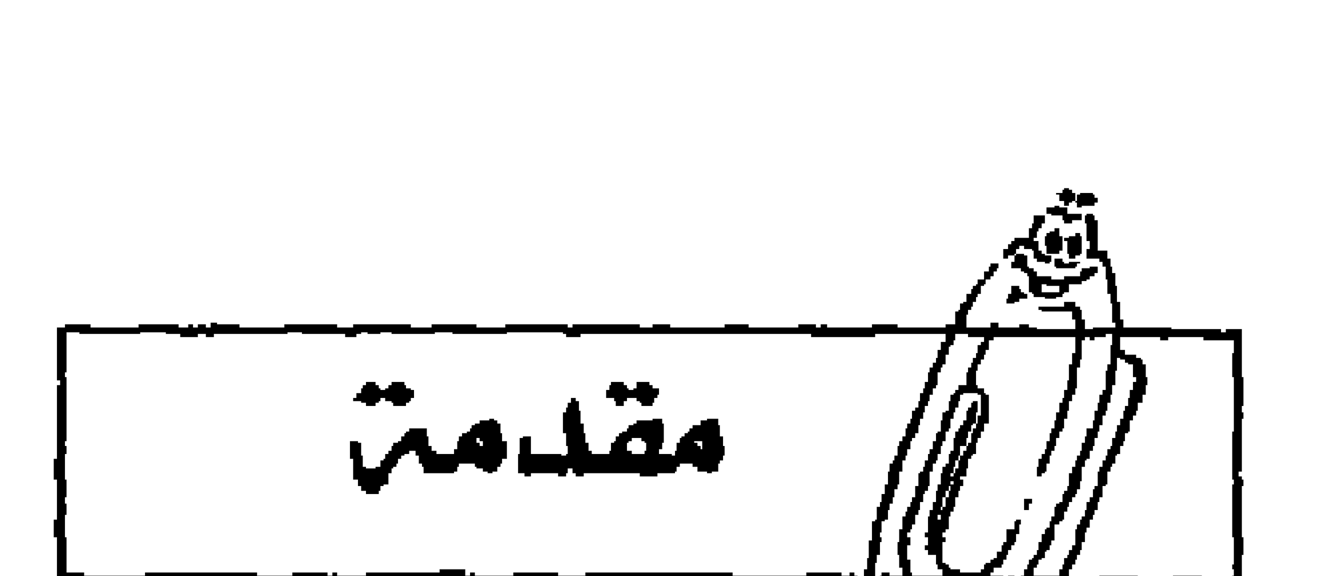
978-977-456-095-8

الأندلس الجديدة

للنشر و التوزيع

18 شارع مطر - احمد حلمي - شبرا مصر - ت: ٠١٠١٠٦٨١٢٥

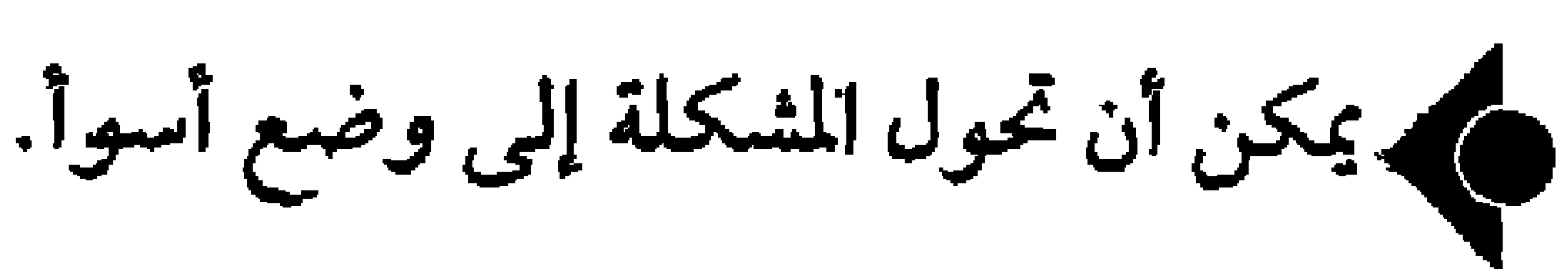
newandalus@hotmail.com



مقدمة

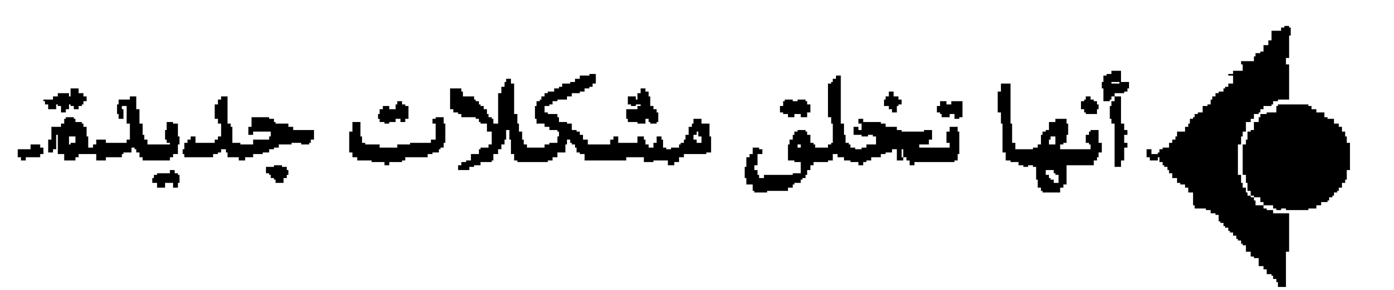
يقول أحد الناجحين: «كثير من الناس يدينون بالنجاح العظيم الذى حققوه للمشكلات الصعبة التى واجهوها» . . نعم عندما واجهوها؛ هم استطاعوا اصطياد المشكلات والإمساك بها مبكراً فقضوا عليها ورفعت من همتهم فنجحوا وتميزوا، لماذا؟ لأن تجنب أو تفادى المشكلات يكون غير مثمر لثلاثة أسباب على الأقل:

الأول:



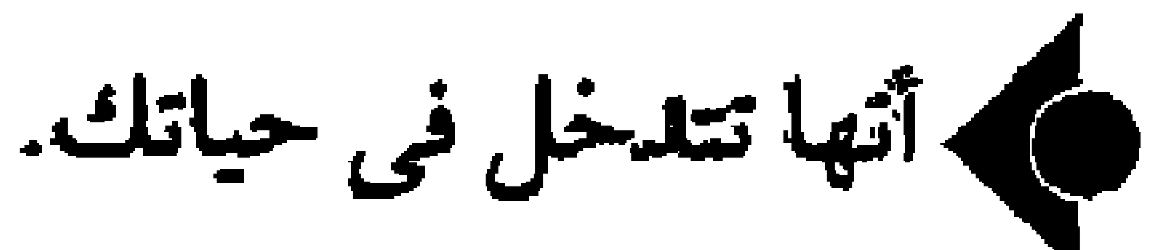
يمكن أن تحول المشكلة إلى وضع أسوأ.

الثانى:



أنها تخلق مشكلات جديدة.

الثالث:



أنها تتدخل فى حياتك.

وعليك أن تجيد الصيد خاصة للمشكلات الصغيرة فهى صعبة الاكتشاف، بيد أن إصلاحها يسير ولكن عندما تسمح لهذه المشكلات الصغيرة بأن تكبر فإنها عند ذلك يصبح اكتشافها سهلاً وعلاجها عسيراً، فاتخذ القرار وأجد وأتقن صنعة الصياد وسوف تكون مديراً خارقًا إذا تمكنت بعدها من اتخاذ القرار وأصبحت مسئولاً عنه.

واعلم أن كل نجاح عظيم بدأت شرارته الأولى بقرار .

فلتبدأ بالشرارة الأولى وإلا أصبحت أكثر بؤسًا ، فليس هناك من هو أكثر بؤسًا من المرء الذى أصبح اللاقرار هو عادته الوحيدة .

وكن كما قال الشاعر :

إذا كنت ذا رأى فكن ذا عزيمة

فإن فساد الرأى أن تترددا

المؤلف

mf_expertise@hotmail.com

الحوار الثامن:

تحليل وحل المشكلات



الحوار الثامن:

تحليل وحل مشكلات

لايوجد عمل بدون مشكلات، ولكن تختلف وتتباين هذه المشكلات وبالتالى أساليب حلها، وكذلك القائمون على حلها حسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماطهم وفى هذا الحوار سنتعرض للمشكلات وأنواعها وخطوات معالجة أى مشكلة والأنماط السلوكية المختلفة فى التعامل مع المشكلات.

المدار: مبدئياً أريد أن أعرف هل هناك أنواع للمشكلات؟

المدير: نعم ويمكننا تقسيم المشكلات التى تواجه الأفراد إلى ثلاثة أنواع هى:

- مشكلات شخصية.
- مشكلات تنظيمية (خاصة بالمؤسسة).
- مشكلات خارجية.

١- المشكلات الشخصية:

وهى التى تحدث للأشخاص نتيجة طبائعهم وسلوكياتهم مثل:

- نقص الثقة فى النفس أو عدمها.
- الشعور بالنقص.
- حب السيطرة.
- الغرور.
- الشعور بعدم الأهمية.

وهذه المشكلات يأتى بها الفرد إلى العمل وبالتبعية يسبب المشكلات لزملائه أو لمرؤوسيه وكذلك لرؤسائه، وهذه مشكلات صعبة الحلول وتسبب صعوبات جمة فى مكان العمل.

٢- المشكلات التنظيمية (خاصة بالمؤسسة):

إذا سألت نفسك عن بعض المشكلات التى تعانى منها فى مجال العمل قائلاً: «هل سأجد هذه المشكلة نفسها إذا تركت هذه المؤسسة التى أعمل فيها؟».

إذا كانت إجابتك بالنفى فلا شك أنها مشكلة خاصة بمؤسستك ويمكنك أن تعرف هذه المشكلات مسبقًا، بل والتنبؤ بحدوثها مستنداً فى ذلك على تجربة الماضى، وغالبا ما سوف تجد هذه المشكلات تتعلق بالسلطة واتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، عدم التفاعل وسوء الاتصال بين مجموعات العمل، عدم عدالة الأجور والرواتب، ضغط العمل، سوء المعاملة.. ولا شك أن من واجب المؤسسة هنا حل هذه المشكلات بشتى أنواعها.

٣- المشكلات الخارجية:

العمل بالنسبة لى ولك ولأغلب العاملين إن لم يكن لكل العاملين ما هو إلا جزء واحد من حياتنا، بينما الأجزاء الأخرى - والتى تمثل جزءاً كبيراً من حياتنا - مثل حياتنا العائلية ودوافعنا

واتجاهاتنا وأنشطتنا و . . . . كبيرة وكثيرة، وتؤثر كثيراً على حياتنا لأنها مرتبطة ببعضها البعض وكذلك مكملة لبعضها البعض، فعندما تأتى للعمل فأنت لا محالة آت بكل المؤثرات الأخرى من الأجزاء الأخرى (العائلة، الدوافع، الاتجاهات، الأنشطة . .) وعندما ينتهى العمل تأخذ معك لا محالة جزءاً خاصاً من مؤثرات هذا العمل إلى الخارج .

وهنا يأتى دور المدير كيف له أن يعرف ويناقش ويحل ويهتم بالمشكلات الشخصية للمرؤوس والتى تؤثر سلبًا أو إيجابًا على أدائه فى العمل .

المدار : وهل من المطلوب من المدير أن يكون كالطبيب النفسى؟

المدير: نعم فالعمل يستحق أكثر من ذلك .

المدار : هل من الممكن أن تفسر لى أكثر المشكلات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟

المدير: بالتأكيد، لقد فسرنا من قبل طبيعة هذه المشكلات ومن الممكن هنا أن نحدد أهم مجالات هذه المشكلات والتى من الممكن أن نطلق عليها اسم «المشكلات الإدارية» .

ومن هذه المجالات:

١- بيئة العمل:

- ساعات العمل .
- نظافة مكان العمل .
- الأثاث والإضاءة .
- الموقع .
- جو العمل (بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين) .
- الخدمات المقدمة .

٢- الأجور والرواتب:

- الراتب الأساسى .
- الدرجة الوظيفية .
- فرص الترقى .
- الإجازات السنوية والمرضية وغيرها .
- فوائد ترك الخدمة .

٣- الأمان الوظيفى:

- الخوف من الاستغناء .
- الفصل .
- التهميش .
- العلاقات مع الآخرين .
- الشعور بالانتماء .
- أسلوب القيادة .
- الإشراف .
- التأمينات والضمان الاجتماعى .

٤- فرص النمو الشخصى:

- المسئولية .
- التجربة الجديدة .
- فرص التعلم
- التغذية الراجعة عن

٥- المشاركة والتفاعل:

- إبداء وإعطاء الرأى .
- المشاركة فى اتخاذ القرار .
- الإحاطة علما بمجريات الأمور .
- التقدير من الرؤساء للمرؤوسين .

٦- الرغبة والتحدى فى العمل:

- زيادة فى حجم المسئولية .
- التوسع فى الخبرة .
- التغلب على الصعاب والعقبات .
- النجاح فى إنجاز المهام .

٧- المؤثرات الخارجية:

- المشكلات العائلية .
- الطموحات الشخصية .
- الالتزامات .
- العلاقات الاجتماعية .

المدار :هل من الممكن أن تكون هناك مشكلات مع الرئيس أو المدير الخاص به؟

المدير: هذا شىء طبيعى فمن الممكن أن يتسبب مديرك بسلوكياته فى إحداث مشكلة بينكما فقد يقوم بـ:

- تجاهلك .
- عدم الثقة بك .
- لا يخطرك بما يجب أن تعمله أو تحققه من أهداف ثم يطلب منك النتائج .
- يتخذ قرارا ذا علاقة بك بدون أن يخطرك أو حتى يستشيرك .
- أن يصر على أداء وتنفيذ العمل بالطريقة التى يريدها هو .
- لا يشركك فى عملية التخطيط أو اتخاذ القرار .
- لا تجده وقت الحاجة إليه .
- يفاضل بينك وبين زملائك فى العمل .
- ضعيف الشخصية ولا يدافع عنك .
- عدم تشجيعك أو عدم الاهتمام بأفكارك ومقترحاتك لتطوير العمل .
- يركز على انتقادك فى كل شىء .
- يخاف من ارتكاب الأخطاء واتخاذ القرارات .
- لا يفوض أياً من مهامه .
- أحمق فى التعامل .
- متسلط .
- يتصيد ويرصد الأخطاء .
- يستخف بك ولا يقدرك .

المدار : نسيت أن أسأل في البداية عن تعريف المشكلة وكيف أواجهها وأقوم بحلها؟

المدير: المشكلة هي وجود فجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب أو المخطط، أو قد تكون انحرافًا عن الأهداف المطلوب تحقيقها، أو قد تكون المشكلة مجموعة من الصعوبات التي تمنع الوصول إلى هدف معين.

أى يلزم لك عنصران حتى تدرك أن هناك مشكلة :

الأول: ما يجب أن يكون أو المعيار الرقابي.

الثاني: ما هو كائن أو قياس الأداء.

وعليك أن تدرك تمامًا بأن الشخص الذى يعيش فى فوضى (ما هو كائن) ولا يعرف النظام (ما يجب أن يكون) شخص لا يحس أى مشكلة، بمعنى أن الشخص الذى يعيش فى فوضى وليس لديه معيار عن «النظام» لا يعرف أنه فى فوضى، فالمشكلات قد تكون موجودة بالرغم من ذلك فإن الأفراد قد لا يدركونها، ولكى يدركوها يجب أن تكون هناك «معايير» يعترفون أو يلتزمون بها ويجب أن يكون هناك «قياس».

وحتى تواجه مشكلتك وتقوم عليها يتطلب الأمر منك القيام ببعض الخطوات هى :

الخطوة الأولى:

تحديد المشكلة:

عند قيامك بالرصد وبحث المشكلة فإن الخطوة الأولى الواجب القيام بها هى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهى :

١- هل من السهل لك التعامل مع المشكلة؟

بعض المشكلات قد يكون من الصعب التعامل معها، ويقصد بصعوبة التعامل تكلفة التعامل معها وصعوبة تحديدها .

والسؤال الخاص بسهولة التعامل مع المشكلة هو هل تحتاج المشكلة لجذب اهتمام العديد من الأفراد، أم أنها يمكن أن يقوم بحلها شخص واحد فقط .

٢- هل من الممكن أن تقوم المشكلة بحل نفسها؟

وهذا يعنى الإجابة على التساؤل الخاص ماذا يحدث إذا لم نتعامل مع هذه المشكلة؟

والكم الكبير من ضياع الوقت قد يهمل فى حالة إذا لم نلمس أو نتعرض لهذه المشكلة .

كان نابليون يترك البريد الخاص به لمدة ٣ أسابيع قبل النظر إليه، وبعد الأسابيع الثلاثة كان يجد أن هناك بعض الأمور قد حلت من نفسها.

والمدير الفعال لا يعتمد على مثل هذه الطريقة ولكن عليه أن يتعامل مع المشكلات بترتيب معين ، خاصة عندما يكون لديه العديد من المشكلات فى نقس الوقت، أى يتعامل معها حسب أولويات أهميتها .

٣- هل هو قرارى؟

إذا افترضنا أولا أنك تواجه مشكلة كبيرة وتتطلب اتخاذ قرار من الضرورى أن تسأل نفسك هل أنت مسئول عن القرار .

قاعدة عامة:



كلما كان الشخص قريبًا من المشكلة كان القرار أفضل وهذه القاعدة لها جانبان:

الجانب الأول: ترك بعض القرارات للمنصب الإدارى الأعلى (قليل من القرارات).

الجانب الثانى: ترك العديد من القرارات للمرؤوسين (تفويض السلطة) فهم أقرب للمشكلة ولديهم القدرة على تحديد ما يجب عمله.

ولكن يبقى السؤال هل:

- المشكلة تؤثر على الإدارات الأخرى؟
- المشكلة سوف تؤثر على مسئوليات عدد من الرؤساء؟

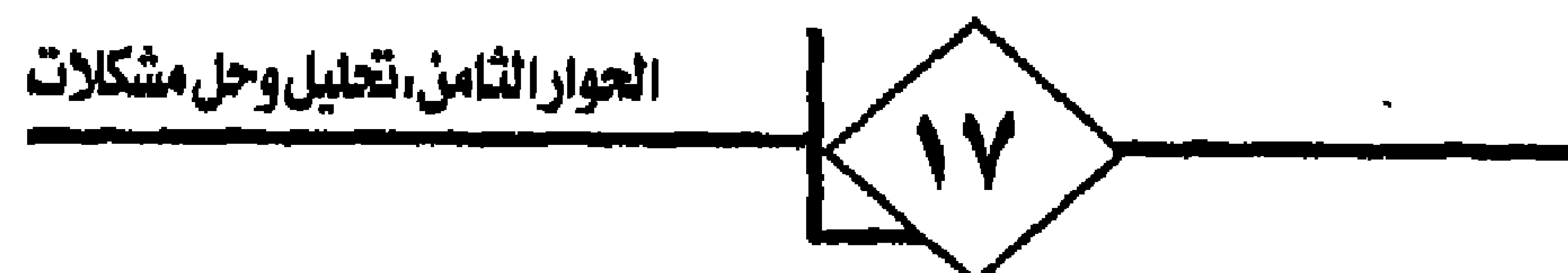
- المشكلة تتطلب معلومات لا تتوافر إلا فى مستويات إدارية أعلى؟
- المشكلة تحتاج إلى جزء كبير من الميزانية؟
- سوف تتعرض إلى مشكلات وسوء فى العلاقات بينك وبين مديرك إذا لم ترجع إليه فى حل المشكلة موضوع النقاش؟

- **إذا كانت إجاباتك على جميع الأسئلة السابقة بـ «نعم» فعليك هنا أن تحول المشكلة إلى رئيسك الأعلى.**
- **وإذا كانت إجاباتك عن الأسئلة بـ «لا» فإن هذه المشكلة يمكن تفويضها إلى رجالك من المرؤوسين.**

الخطوة الثانية:

إيجاد وتشخيص المشكلة:

الشخص الناجح هو الذى لا ينتظر حتى تأتيه المشكلات، ولكن يحاول التنبؤ بها، وما يمكن أن تحدث من خلالها مستقبلا مع البحث المتواصل عن الوسائل والبدائل، والفرص التى من خلالها يمكن مواجهة هذه المشكلات عند حدوثها، وتحديد أفضل وأنسب هذه الوسائل، وطالما أنك تواجه فى عملك العديد من المشكلات وهناك العديد من الفرص والبدائل فإن أحد المقاييس الهامة لمهاراتك وقدراتك هو القدرة على اختيار المشكلة الصحيحة أو الفرصة التى تعمل لحلها.



- تعتبر عملية تشخيص المشكلة هى المرحلة الخاصة بمهارة المدير وتتوقف عملية التشخيص وتتأثر بقيم وخلفيات المدير الذى يقوم بعملية التشخيص، فعندما تكون القيم الاقتصادية هى الدافع الرئيسى للمدير فإن قراره وتشخيصه للمشكلة يرتبط بتأثيرها على النواحى الخاصة بالإنتاج والأرباح والتسويق، وهكذا لو كانت القيم سياسية أو نظرية .

بالإضافة إلى القيم والخلفيات الخاصة بالمدير فإن الخبرة تلعب دورًا كبيرًا فى تشخيص المشكلة، وكذلك تؤدى المعلومات والتخصص الذى يعمل فيه المدير إلى تحقيق بعض المزايا منها التركيز على بعض جوانب المشكلة التى لا يركز عليها الآخرون .

احذر:

أن تركز على أحد الجوانب وتهمل الجوانب الأخرى التى تكون مهمة للمؤسسة.

وسؤالنا الآن هو كيف تجد المشكلة؟

يمكن التركيز على أربع طرق تستخدم لإيجاد المشكلة وهى:

١- عند وجود انحراف من الخبرة السابقة : ويقصد بها عند حدوث كسر فى أنماط أو أداء المؤسسة مثل :

- انخفاض مبيعات العام الحالى عن العام السابق .

- زيادة المصروفات بشكل كبير خلال هذا العام .

- زيادة معدل دوران العمل .

مثل هذه الأحداث تقدم اختلافا عن الخبرة السابقة وتظهر أن هناك مشكلة .

٢- عند وجود انحراف عن الخطة : ويقصد بها أن توقعات التنفيذ أو اتجاهه لم يتم تحقيقه . . مثال ذلك :

- مستوى الأرباح أقل من المتوقع .

- زيادة ميزانية أحد الأقسام عن المخطط .

- خروج الإنتاج عن الزمن المحدد له .

٣- عند تقديم الآخرين للمشكلة : ويقصد بها أن يقوم الآخرون بتقديم المشكلة مثل :

- شكاوى العملاء لتأخير استلام البضائع .

- استقالة بعض المرؤوسين .

٤- عند تقييم أداء المنافسين : إن أداء المنافسين قد يعطى موقفًا بأن هناك مشكلة ، فإذا قامت الشركات المنافسة بتطوير فى عملياتها التشغيلية لزيادة إنتاجها سوف تقوم بتقييم إجراءات التشغيل الخاصة بمؤسستك ، لتقف على وضعها الحالى ومدى قوتها ومنافستها فى السوق .

الخطوة الثالثة:



جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة:

بعد تحديد وتشخيص المشكلة عليك أن تبدأ فى تحديد البيانات المطلوبة والتى يكشف تحليلها عن أسباب المشكلة وبالتالى البدائل الممكنة لحلها .

ويتوقف نوع البيانات المطلوبة على عدة عوامل:

- الموارد المتاحة (الفنية، البشرية) .
- مدى خطورة المشكلة ودرجة تعقدها .
- درجة السرعة المطلوبة لحل المشكلة .

لابد من التركيز على البيانات اللازمة واستبعاد البيانات غير اللازمة، والتى لا تفيد أو قد تعطى مؤشرات مضللة، ولذا لابد من تحديد المصادر المناسبة والوسائل الملائمة للحصول على هذه البيانات المطلوبة .

فقد يمكن الحصول عليها من:

- البحث فى الملفات والوثائق .
- مراجعة السجلات والتقارير .
- توجيه الأسئلة والاستفسارات .
- جمع المعلومات المنشورة خارج المؤسسة .

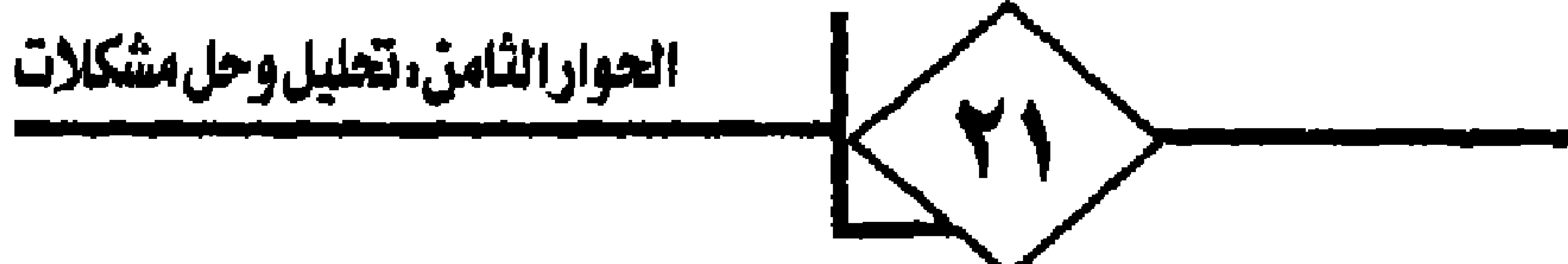
والبيانات اللازمة هنا سوف تغطى جانبين أساسيين هما:

بيانات عن أمور داخلية	بيانات عن أمور خارجية
- مدى تحقيق أهداف المؤسسة. - مدى ربحية المؤسسة. - تكوين الهيكل المالى (نسبة المشاركات إلى رأس المال). - الأرباح المحتجزة. - معدل نمو الإنتاج، المبيعات، الأرباح. - كفاءة استخدام الموارد. - قدرة المؤسسة على النمو. - بيانات الإنتاج والمعدات والآلات. - تكوين وكفاءة واستقرار القوى العاملة. - وفرة المعلومات بالمؤسسة.	- الأوضاع الاقتصادية العامة. - التطورات الاقتصادية المتوقعة. - هل هناك تطورات تكنولوجية واضحة المعالم؟ وما تأثيرها المحتمل على عمليات المؤسسة؟. - حالة المنافسة فى الأسواق. -صورة المنافسة لدى جمهور المتعاملين مع المؤسسة. - الأوضاع السياسية والاجتماعية التى تعمل بها المؤسسة. - التنظيم الحكومى لنشاط المؤسسة. - المركز التسويقى والتنافسى للمؤسسة.

وبعد أن تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة عليك بتحليلها لتحديد الأسباب التى أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بين هذه الأسباب مع ملاحظة :

■■ التفرقة بين المشكلة الحقيقية وأعراضها .

ابحث عن أسباب المشكلة الحقيقية إذا عولجت تزول الأعراض والعكس غير صحيح (انخفاض الروح المعنوية عند مجموعة



من العـاملين ناشئ عن ضـعف الحـوافز أو بالـتحليل الدقـيق قـد يكون السبب هو عـدم عدالة المشرف فى توزيع الأرباح، السبب الرئيسى هنا هو عدم العدالة وليس ضعف الحوافز).

- المتغيرات التى تسبق حدوث المشكلة وتمهد لها (انقطاع استيراد مادة معينة يسبق تعطل الإنتاج).
- المتـغـيـرات التى تصـاحب حـدوث المشكلة وتغـذيهـا (تحـول المستهلكين لسلعة أخرى لانخفاض جودة الإنتاج)
- الظواهر والأعراض اللاحقة لنشأة المشكلة.

الخطوة الرابعة:



البحث عن الحلول البديلة:

لا تتصور أن أى مشكلة يمكن أن يكون لها حل وحيد بل غالبًا أن يكون لها حلول متعددة، وذلك راجع لاشك إلى تعدد العوامل المنشئة لها. ولذا عند البحث عن بدائل الحلول يراعى أن كل بديل له صفتان أساسيتان:

١- أن يسهم بدرجة ما فى حل المشكلة وليس بالضرورة أن يحلها تمامًا.

٢- أن يكون ممكنًا من الناحية العملية أو التنفيذية.

ومن الممكن أن تختلف الأساليب التى تستخدمها فى البحث عن حلول لمشكلتك مثل :

- تقليد الآخرين .
- استخدام حلول سبق للمنافسين استخدامها .
- الابتكار والتجديد لحلول لم يسبق أن استخدمها أحد .

إذا استخدمت حلولاً مقلدة من الآخرين لمشكلتك، تأكد أنك قد طوعت هذه الحلول لتتناسب وظروف وطبيعة العمل فى مؤسستك.

الخطوة الخامسة:



مقارنة الحلول البديلة:

المقارنة هنا تركز فى الأساس على عناصر مهمة ينبغى أن تتوافر فى البديل الأنسب وهى :

- مدى إسهام كل من الحلول المقترحة فى حل المشكلة .
- ما هى التكلفة أو الأعباء التى تترتب على تطبيق كل حل؟
- ما هى المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل؟
- ما هو المدى الزمنى المتوقع لكى ينتج الحل آثاره؟
- ما هى المشاكل الجانبية التى قد تترتب على تطبيق كل حل (إن وجدت) .

وطالما توافرت المعلومات عن كل حل مقترح ساعدك هذا فى المقارنة وترتيب الحلول بالتالى من حيث أفضليتها.

ويمكنك استخدام الطريقة الجدولية التالية لترتيب هذه المعلومات كما يلى:

عناصر التقسيم / الحلول البديلة						الترتيب النسبى

الخطوة السادسة:

اختيار البديل المناسب:

اختيار البديل المناسب وعلاج المشكلة سوف يتوقف بالدرجة الأولى على مجموعتين من المحددات:

- المجموعة **الأولى**: وهى المتصلة بطبيعة المشكلة ومدى إلحاحها وخطورتها وتأثيراتها على أنشطة المؤسسة وأرباحها.

- المجموعة الثانية: وهى المعبرة عن إمكانيات المؤسسة ومدى قدرتها على تقبل أو استيعاب حلول معينة .

وهنا ينشأ عادة ما يسمى بـ ◀ **العامل الحرج**

وهو العامل الحاسم الذى يحكم اختيار الحل الأنسب، قد يكون هذا العامل الحرج هو الوقت فى بعض الأحيان يتم اختيار الحل الذى يستغرق وقتًا أقل لعلاج المشكلة، وقد يكون هذا العامل هو الخبرة المتخصصة أو التمويل أو المادة الخام . . .

والمقصود أنه بعد مراجعة وتقييم كل الحلول البديلة المقترحة لعلاج مشكلة ما، فإن العامل الحرج فى موقف معين هو الذى يرجح اختيار حل معين .

الخطوة السابعة:

وضع الحل موضع التطبيق:

تأكد أن اختيار حل ما لا يحل المشكلة فى ذاته ولكن لابد من تنفيذه تنفيذًا صحيحًا وكاملاً حتى يحدث أثره المستهدف ويزيل أو يخفف المشكلة .

باختصار شديد:



المدار: هل من اختبار سريع أختبر به نفسي لأضمن التركيز والتثبت من المعلومات؟

المدير: لك ذلك وعلى الرحب والسعة، لديك الأسئلة التالية:

العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١- أتعامل مع المشكلة أفضل من تجنبها وعدم مواجهتها.				
٢- أهتم بتقديم الحلول والمقترحات للمشكلات الصعبة ولو لم يطلب منى ذلك.				
٣- أتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها وأستعد للتعامل معها.				
٤- أدرك حجم الأخطار الناتجة عن المشكلات.				
٥- أتذكر عند مواجهة المشكلات وحلها الشرع الحنيف ولا أستخدم حل يتعارض مع الشريعة الإسلامية.				
٦- أعلم المشكلات وكيف أصنفها ومعاييرها.				
٧- أعرف العوامل التى تؤدى إلى تجنب وعدم مواجهة المشكلات.				
٨- أتذكر الخطوات المنهجية لحل المشكلات وأعرف كيفية تنفيذها.				
٩- أعرف خطوات اختيار الحل المناسب عند التعامل مع المشكلات.				
١٠- أقرأ وأطلع على الجديد فى موضوع التعامل مع المشكلات.				
١١- أميز عند التعامل مع المشكلات بين الشخصية والتنظيمية والخارجية.				

العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١٢- أقوم بتطبيق الخطوات العلمية لحل المشكلات في حياتى العملية.				
١٣- أبذل جهدًا فى تحديد المشكلة ودراستها قبل الشروع فى حلها.				
١٤- أفرق عند التعامل مع المشكلات بين الأسباب والظواهر.				
١٥- أجيد اختيار البديل المناسب بين البدائل عند حل المشكلة.				
١٦- أقوم بمتابعة تنفيذ الحل المناسب للمشكلة لتقييمه والاطمئنان الاختيارى.				
١٧- أضع خططًا بديلة للطوارئ لتنفيذها عند قصور الحل المختار.				
١٨- أؤمن بأنه لاتوجد مشكلة بلا حل.				
١٩- أحرص على الحصول على المعلومات المناسبة التى تساعد فى حل المشكلة.				
٢٠- عندما أختار بديلاً معينًا لحل مشكلة أحاول التنبؤ بالنتائج الكلية المترتبة على الحل الذى اخترته.				

والآن أعط لكل إجابة بـ

- دائمًا: ٣ نقاط.
- غالبًا: نقطتين.
- أحيانًا: نقطة واحدة
- نادرًا: صفرًا.

فإذا كنت حصلت على درجات:

صفر- ١٥ : أنت تكره التفكير فى حل أى مشكلة تواجهك وتحبذ الانعزال والانسحاب.

١٦-٣٠: أنت ضعيف فى مواجهة وحل مشكلاتك.


٣١-٤٥ : أنت تواجه مشكلاتك بطريقة جيدة.


٤٦- ٥٥ : أنت ممتاز وكفء فى مواجهة المشكلات.

٥٦- ٦٠ : إما أنك خارق فى حل كل ما يواجهك من مشكلات وعندها أنت شخص استثنائى أو أنك تخدع نفسك وتتحايل عليها.

المدار : كنت أريد أن أسأل ماذا لو كنت أعتمد فى طريقتى على حل مشكلاتى بالمشاركة مع غيرى هل من طريقة مختصرة : .

المدير: سأعرض عليك طريقة بسيطة بها جزء مما سبق من خلال رسم استرشادى به ما تريد وكما ترى :


هل المشكلات معروفة ومفهومة
لا
هل هناك أشخاص يمكن أن يساعدوا في تحديد المشكلة؟
نعم
تحصل على المعلومات منهم
لا
اجمع المعلومات الخاصة بالمشكلة
نعم
هل طريقة معالجة المشكلة معروفة
لا
هل هناك أشخاص تحتاج لمساعدتهم لحل المشكلة؟
نعم
اطلب العون منهم
لا
حدد الطرق لحل المشكلة
نعم
هل هناك أشخاص سيتأثرون بالحل والقرارات التي ستتخذ؟
اتخذ الخطوات الضرورية لتنفيذ الحل


هل لديهم السلطة لتنفيذ الحلول المقترحة والقرارات؟
حدد من لديه السلطة لتنفيذ الحلول والقرارات
نعم
هل سيستجيبون للحلول المقترحة والقرارات المتخذة؟
نعم
اتخذ الخطوات الضرورية لحل المشكلة وتنفيذ القرارات
نعم
هل سيفهمون ويوافقون على تحديد المشكلة؟
لا
أشركهم فى عملية تحديد المشكلة
هل سيفهمون ويوافقون على البدائل المطروحة؟
لا
أشركهم فى تحليل البدائل
نعم
اتخذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل

المدار : ربما يكون سؤالى التالى مختلفًا فنحن هنا نتعامل مع المشكلات بناحية عقلية بمعنى خطوات وأساليب للوصول إلى حل لهذه المشكلة .

ولكن هل من الممكن أن تلعب السلوكيات وبالتحديد الأنماط السلوكية دوراً مختلفًا فى حل المشكلات؟

المدير: تلعب العوامل السيكولوجية دوراً كبيراً فى عملية حل المشكلات ، ويمكن تقسيم السلوك الشخصى والذى يعتبر الأساس الذى يتحكم فى الحكم على المشكلة المطروحة إلى أربعة أنماط مختلفة علمًا بأن الأشخاص لا يتبعون إلا أسلوبًا واحداً فى عملية تجميع المعلومات الخاصة بالمشكلة ، فعلى سبيل المثال قد يتبع المدير الأسلوب الحدسى أو البديهى ولكن لا يمكن أن يتبع الاثنين معًا ، والأنماط السيكولوجية فى حل المشكلات تتضمن :

١- الإحساس (الحدس) .

٢- البديهية (البداهة) .

٣- المشاعر (التعاطف) .

٤- التفكير .

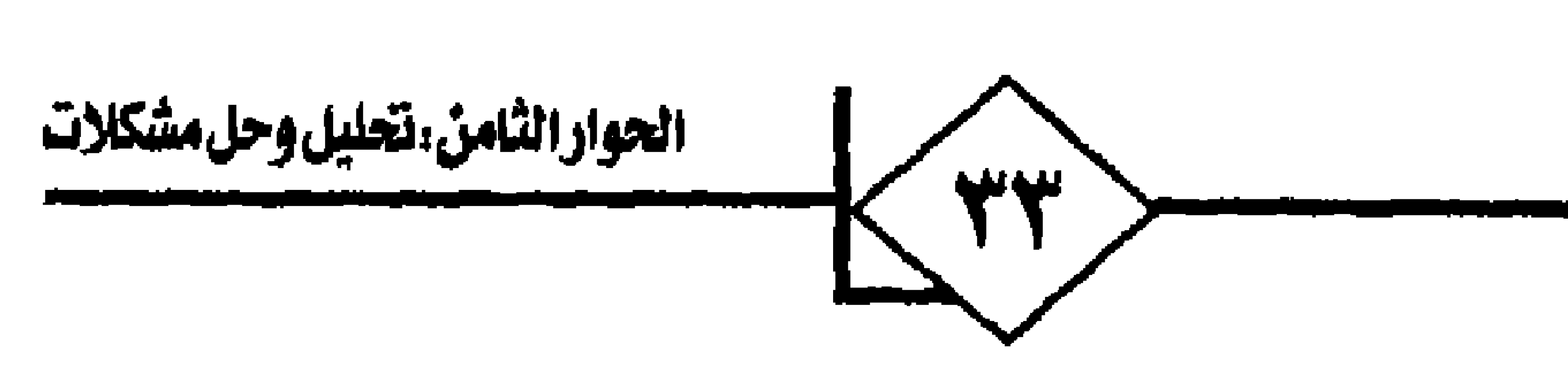
١- التعامل بالإحساس:

يقصد بالتعامل بالإحساس أن الشخص يتعامل مع الحقائق الخاصة بالمشكلة محل الدراسة أكثر من اعتماده على الإمكانيات المتاحة أو الاحتمالات الممكنة.

وفى أسلوبه لحل المشكلات فإنه يميل إلى أن:

- يكره المشاكل الجديدة إلا فى حالة وجود طرق نمطية لحلها.
- يفضل استخدام المهارات المكتسبة فعلاً أكثر من دراسة طرق جديدة.
- يتعامل مع الحقائق طوال الوقت فيما تحتاجه من واجبات، لا يعمل مع التصورات.
- يعمل عن طريق الواجبات الوظيفية مع المشكلة إلى نهايتها.
- يكون صبوراً عندما تتعقد التفاصيل.
- لا يثق فى الإلهام.

وهذا النموذج يكره التعامل مع المشكلات غير الهيكلية لأنها تتضمن عدم التأكد وتتطلب فى العادة أن يمارس الفرد حكمًا فى تقرير ماذا يعمل، وكيفية العمل، ويواجه قلقًا كبيراً فى عمل



قرار فى مجال لا يعرفه من قبل لأن نتائجه غير قاطعة أو واضحة .

هذا النموذج يتكيف ذهنيّاً مع الوقائع الطبيعية والحقائق الخارجية والتجارب والخبرة الثابتة ولا يميل نحو الدوافع والانعكاس الشخصى ، وهو يؤكد الأداء السريع والنتائج النهائية ، وعن طريق تأكيد سرعة السير ومبدأ دعنا نعمل الآن (أى الاتجاه إلى الحياة والعمل) ويدرسون عن طريق الأفعال وليس الخيال .

٢- النمط البديهى:

- ينظر الشخص الذى يعتمد على البديهية إلى الإمكانيات أكثر من الواقع ، ومثل هذا الشخص يحب حل المشاكل الجديدة ويكره العمل المكرر وينفذ إلى الختام أو النهاية ، ويصبح غير صبور مع التفاصيل الروتينية ، ولا يحب أخذ وقت ليكون دقيقًا .

- الشخص الذى يعتمد على البداهة لا يحب الروتين ويؤديه بضعف ، وكذلك العمل الهيكلى الذى يستمتع به المدير الحساس ويؤديه بطريقة أفضل ، والشخص الذى يعتمد على الحس يميل إلى إدراك العبارات التفصيلية والجزئية ، أما الشخص الذى يعتمد على البداهة فيميل إلى إدراك العبارات المجملة كما هى وكما تتغير ويعيش فى الواقع .

- تتكون عبارات الشخص البديهى من الاستعارة والتصوير أو التخيل وكثيراً ما يستخدم كلمات مثل : ممكن، مبدع أو حاذق، فاتن أو ساحر.

- وفى عملية حل المشكلات فإنه يميل إلى :

- حفظ المشكلة الكلية أو المشكلة الشاملة دائمًا فى ذهنه كعملية حل المشكلة.
- يظهر ميلاً واستعداداً وانفتاحًا لاستمرارية إعادة تحديد المشكلة أو وصفها.
- يعتمد غالبًا على اختلاف البدائل والاختيارات ويستبعد أو ينبذ الأحكام غير العملية.
- يقفز ويدور حول الخطوات المتتابعة فى حل المشكلة وقد يرى إعادة تقدير المشكلة الحقيقية وتحديدها.

- يميل إلى التغيير ويحاول خلق إمكانيات جديدة وهذا النوع يبدأ بمشروعات جديدة وينميها ويقدم مفاهيم وابتكارات جديدة، ويقفز من نشاط إلى آخر وقد لا ينجز شيئًا.

- أصحاب مبدأ التعامل بالبديهية أصحاب نظر للمستقبل وينعمون بالمباريات مثل الشطرنج، وتغيب عنهم التفاصيل الفنية ويصبحون غير صبورين مع من لا يرون قيمة لأفكارهم.

٣- النمط المتعاطف:

- يميل الشخص المتعاطف إلى التعامل مع المشكلات من جانب مشاعر الآخرين، حيث يميل إلى التوافق مع المدح ويكره الأشياء غير السارة ويتعاطف مع غالبية الناس، والنمط المتعاطف يؤسس قراره دائما على عواطف الآخرين فهم ينظرون إلى القيم الأدبية لإرشادهم ويحاولون أن تكون قراراتهم متوافقة مع أغلب العاملين بمعنى القرارات التى تحظى بموافقة الآخرين سواء الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين.

- ويميل النمط المتعاطف إلى حل المشكلات عن طريق أن:

- ينعم بإسعاد الآخرين حتى لو كانوا غير مهمين.
- يكره التعامل مع المشاكل التى تؤدى إلى أشياء غير سارة للآخرين.
- يستجيب مع مشاكل الأشخاص الآخرين.
- يؤكد على الجوانب الإنسانية فى التعامل مع مشكلات المنظمة.
- ينظر لأسباب عدم الكفاية وعدم الفاعلية كعلاقات شخصية للمشاكل البشرية.

- يركز النمط المتعاطف على العوامل العاطفية والشخصية فى اتخاذ القرار ويتجنب المشاكل التى تؤدى إلى نتائج غير متفق عليها، ولتجنب الاختلافات الممكنة فإنه قد يغير موقفه إلى المواقف الأكثر قبولاً، وذلك للاحتفاظ بصداقة الآخرين.

- النموذج المتعاطف قد يجد صعوبة عند قيامه بتكليف المرؤوسين، وبالتالى فقد لا يعلق على الأداء الضعيف لهم حيث إنه معروف حبه للناس، ولذلك فإنه يتساهل ويختار دائمًا العمل الذى يعكس الصفة الشخصية.

- يستخدم دائمًا الكلمات التى ترتبط بالعلاقات الشخصية مثل القيم الموضوعية والظروف الحقيقية وهذا يجعله مفاوضًا جيدًا ومقنعًا للآخرين.

٤- النمط المفكر:

- يختلف النمط المفكر عن النمط المتعاطف من حيث تفضيل المبادئ غير الشخصية، ولا يرتاح إلا إذا كان هناك أساس منطقى أو تحليلى للقرارات، وهذا النمط غالبًا ما يكون غير عاطفى ولا يهتم بشعور الآخرين، وأنشطة النمط المفكر، وكذلك قراراته تكون عادة محكومة بعمليات مؤسسة على بيانات خارجية وأفكار عامة مقبولة.

- حل المشكلات للنموذج المفكر يعتمد على قيم تناسب القرارات مع الصيغ النمطية المعيارية أو القياسية وعند اتخاذ قرارات فإنه لا ينظر إلى أى اعتبارات شخصية، وبالتالى نظراً لموضوعيته الشديدة فإنه يهمل الصحة والعائلة والاهتمامات الأخرى التى ينظر إليها الأفراد باهتمام.
- النمط المفكر منظم ويتبع الحقائق والوقائع ونادراً لا ينفذ إلى النهاية ولكن يفضل اختيار البدائل المتاحة بعناية قبل اتخاذ القرار، وهو محافظ فى ملبسه وفى تحمل المخاطر.
- الجانب السلبى للنمط المفكر هو الفوضى فى تحليل المواقف مراراً وتكراراً وكذلك لا يبدى أى تعاطف أو اهتمام نحو الآخرين.

ويعتمد النمط المفكر على حل مشاكله من خلال أن:

- يعمل خطة أو بحث من خلالها يحاول حل المشكلة.
- يدرك تماماً لاتجاه المشكلة.
- يحدد بعناية الضغوط الخاصة بالمشكلة.
- يباشر ويتابع التنفيذ.
- يود دائماً الحصول على معلومات إضافية.

المـدار: هل من الممكن أن يجمع شخص بين أكثر من نمط من الأنماط السابقة؟

المدير: طبعًا من الممكن ويطلق على هذا النوع ما يسمى بـ «العلاقات التشابكية بين الأنماط الإدارية فى حل المشكلات».

وهى بأن يكون الشخص :

■■ مفكرًا حساسًا.

■■ مفكرًا بديهيًا.

■■ حساسًا عاطفيًا.

■■ عاطفيًا بديهيًا.

ويمكن تناولها بالتفصيل كما يلى :

النمط الأول :

الشخص المفكر الحساس:

وهو الشخص الذى يجمع بين التفكير والإحساس، حيث يعتمد هذا النمط على أن :

■ ينشئ قواعد سليمة وتعليمات تعطى استقرارا للعمل.

■ تشمل قراراته تفسيرات دقيقة للوقائع والأشخاص.

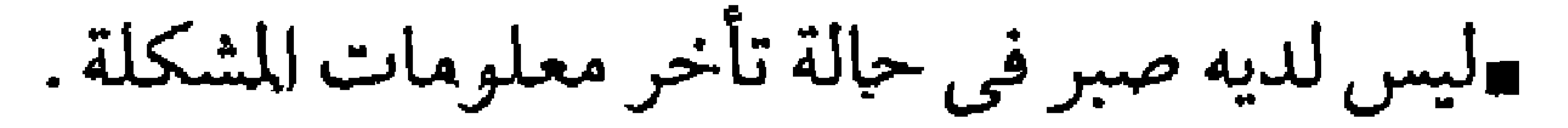
■ تكون لديه فكرة طيبة عن الوقت اللازم لإنجاز العمل ويحلل العائد والتكلفة من كل قرار لمعرفة الآثار التطبيقية.

- يحتفظ بنظام للعمل ويقرر المواقف والمشاكل.
- يسير على الحقائق ويدير عددًا كبيرًا من التفاصيل والموضوعات والحقائق ويعتبر قائدًا غير عادى.
- لديه كفاءة فى إدارة الاجتماعات وله تفاعل رسمى وغير شخصى مع الآخرين.
- تقل كفاءة المؤسسات التى لا يكون لديها مدير مفكر حساس.



التعامل مع الآخرين:

- يفضل هؤلاء الذين يتعرضون مباشرة إلى المشكلة.
- يفضل من يقدم الحقائق فى شكل منظم وبتفكير منطقى.
- يكون محبطًا عند عدم حصوله على الحقائق والأرقام.
- يتمسك بمكافأة الآخرين لمن يحقق أهداف مقاسة.



نقاط الضعف:

- ليس لديه صبر فى حالة تأخر معلومات المشكلة.
- عدم ملاحظة التعقيدات والمتغيرات الجديدة فى جوانب المشكلة.
- يحافظ على القواعد والإجراءات بصورة قد تكون غير مرغوبة.
- تقسيم الآخرين إلى جيد ورديء ويتم مكافأة الجيد ومجازاة الرديء.

- علاقته مع الآخرين متوترة .
- لديه طاقة كبيرة موجهة إلى مواقف متكررة .

مجال العمل والوظائف:

- ينجذب إلى الأعمال فى المجالات التالية : المحاسبة، الإنتاج، مراقبة الجودة، برامج الكمبيوتر، الجدولة، الطباعة، الهندسة، الإحصاء، سمسرة الأوراق المالية .
- ويركز على المتغيرات التالية : البيع، تكلفة المخزون للوحدة المباعة، قيمة الإنتاج، تكلفة السلع المباعة، الأرباح .

النمط الثانى :



الشخص المفكر البديهى:

يعتبر هذا الشخص هو النمط الذى يجمع بين المفكر والبديهى ويتصف بالصفات التالية :

- يعتبر مهندسًا للتنمية والأفكار، حيث يهتم بالمبادئ التى أسس عليها العمل .
- يبقى إجابات عن أسباب حدوث المشاكل .
- يركز على الإمكانيات ويحللها تحليلاً غير شخصى .
- يرى أن العلاقات المستقلة تقود إلى رؤية الأحداث بطريقة أفضل .

- يحلل مباشرة أسس القوة .
- يحدد كيفية العمل الفعلى للأشياء .
- مثقف ونبيه ومبتكر فى المسائل الإدارية والفنية .
- فى حالة إدراكه لاستقرار أهداف المؤسسة فإنه يتجه إلى الوظائف والأعمال الأخرى .
- يؤدى بصبر نفس الواجبات بصورة تكرارية .

التعامل مع الآخرين:

- يفضل المعاونين الذين يستطيعون قراءة العقود والاحتفاظ بالتفاصيل .
- يستجيب لأفكار الآخرين بسرعة إذا كانت جيدة .
- لديه الشجاعة ويؤمن بأفكاره رغم اعتقاد الآخرين بخطئه .
- لا يقلل من إسهام الآخرين فى إنجاز العمل .
- يصفه الآخرون بأنه رجل الفكر والتصميم .
- يفشل فى التعبير عن جودة عمل الآخرين .
- يقدر تأثيره على الآخرين .

نقاط الضعف:

- يركز على المبادئ دون اعتبار لشعور الآخرين.
- لا يعتبر المرؤوسين أو الرؤساء ذوى قيمة إلا إذا أدركوا أنهم منافسون.
- صعوبات فى العلاقات الشخصية لاعتقاده بأن كل الأفراد يجب أن يكونوا مؤهلين وأكفاء.
- يتوقع معاملة كبيرة لنفسه.
- لا يحتمل أخطاء الآخرين بعد أخذ القرار.

الوظائف والأعمال:

- يميل هذا النمط إلى شغل الوظائف غير الروتينية مثل أعمال المقاولات، تصميم النظم، التحليل والتصميم الهندسى، التعليم ويركز فى أعماله على: النصيب السوقى، نمو المنتج، نمو الإيرادات، الاستجابة لتغيرات البيئة.

النمط الثالث:



الشخص الحساس العاطفى:

يعبر هذا النمط عن الشخص الحساس والمتعاطف والذى يتميز بأنه:

- مؤمن بفلسفة الذرائع ويستطيع أن يتعامل مع المشكلات الصلبة .
- يفاوض بسهولة ويحسن إخماد نيران الورطات غير المتداخلة والمتشابكة .
- ذو مهارة لجعل الناس تتعامل معه على أسس ملائمة ولذلك فإن الآخرين يثقون فى هذا النمط .
- إذا كان فى حالة شك من بعض الأمور فإنه لا ينقلها للآخرين .
- ذو قدرة على تحليل أنظمة عمله اليومى ويصحح الأخطاء التى يحتاجها العمل .
- يفهم المؤسسة أكثر من أى نمط آخر لأنه يلاحظ التفاصيل .
- لا يحاول تغيير نظام العمل بل يستخدم كل ما هو متاح لحل المشكلات .
- ذو قدرة على تحفيز من حوله، ولذلك فهو أفضل فى التخطيط واتخاذ القرار وفى عمل المستندات المكتوبة .
- يمكنه احتواء المشاكل الصغيرة فى المؤسسة قبل أن تصبح كبيرة .
- يهتم براحة المرؤوسين وظروف العمل .

التعامل مع الآخرين:

- يستجيب إلى أفكار الآخرين إذا كانت قوية وصلبة .
- يعتمد على الزملاء الذين يجدهم .
- اجتماعى ويذهب للتجمعات البشرية .

■ يجد فى المؤسسة مصدراً للعلاقات الاجتماعية والعمل.

أوجه الضعف:

■ يتردد فى قبول النظريات الجديدة.

■ لا يصبر على الأفكار غير التطبيقية.

■ يميل لرد الفعل السلبى لأى تغيير.

■ ينظر للبيانات الفلسفية على أنها تجارب أكاديمية لا تتعلق بالحياة العملية.

■ يعيش اللحظة ويجد صعوبات فى الارتباطات والقرارات الماضية.

■ مهيأ لكسر قواعد النظام والإجراءات.

الوظائف:

يعمل فى الوظائف التى تتطلب اتصالاً شخصياً مع الآخرين فى المنظمة أو مع العملاء، وهو متميز فى البيع، الإشراف المباشر، المفاوضات، التعليم، المقابلات وشئون الأفراد.

النمط الرابع

الشخص العاطفى البديهى:

وهو الشخص الذى يجمع بين صفات النمط العاطفى والنمط البديهى:

■ له شخصية محبوبة من قبل الآخرين .

■ يستعمل لغة جيدة ومن خلالها يحمس العملاء والموظفين .

■ يحتاج إلى اتباع نظام القرار الجماعى .

■ صبور فى المواقف المعقدة .

■ متفوق فى مواقف التكامل مع المنظمات خارج المؤسسة .

■ يركز على تنمية الأفراد فى المؤسسة .

■ يركز على تنمية إمكانيات الموظفين أولاً ثم المؤسسة .

■ لا يحب الضغوط .

التعامل مع الآخرين:

■ يرتبط بالآخرين .

■ يحب الاتصال الشخصى ويخرج للبحث عنه .

■ يحافظ على الاتصال الشخصى بالرؤساء وذلك يحقق له الرضا .



أوجه الضعف:

■ يتخذ القرار على أساس ما يحب أو ما يكره دون الأخذ فى الاعتبار مقاييس الأداء .

■ يعمل بحماس وطاقة كبيرة لكن يحتاج لفترات راحة طويلة .

- يعتمد على الرؤساء والمرؤوسين بشكل كبير.
- يرغب فى إرضاء الجميع مما يعرضه للانتقاد ومواقف صعبة.
- الشعور بالثقة الزائدة.
- يستجيب للآخرين بصرف النظر عن الاعتقادات والأهداف.

الوظائف:

يفضل الوظائف التى تتعامل مع الجانب الإنسانى ولكن بدون الاتصال الشخصى القريب، ويرتاح هذا النمط مع الأفراد والجماعات المماثلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويتفوق فى العلاقات العامة، الإعلانات، إدارة الموارد البشرية وبعض أنواع المبيعات والتعليم.

ولعملية التفاعل واتباع أنماط مختلفة يمكن وضع ثمانية معايير تساعد على تحديد الأنماط، هذه المعايير هى:

١- التطرف فى الأعمال يناسب النمط الحساس أو المدرك.

٢- المحافظة على سهولة التنظيم دون اتباع القواعد الأساسية مما يجعل الأفراد يفهمون أعمالهم بسهولة يتناسب مع النمط الإدارى المدرك.

٣- القرب من العملاء من خلال فهم احتياجاتهم من جودة وخدمات بالإضافة إلى الاستماع إلى الأفكار الخاصة بالعملاء

عن إنتاج منتجات جديدة تتلاءم مع احتياجاتهم تناسب النمط العاطفى.

٤- الإنتاجية من خلال الأفراد تناسب النمط العاطفى.

٥- السيطرة والتمسك بالقيم يتناسب مع النمط العاطفى.

٦- معرفة الأعمال والالتصاق بها يناسب النمط البديهى والمفكر.

٧- المحافظة على الاستقلال والقيادة من خلال تشجيع الآخرين تناسب النمط البديهى.

٨- المحافظة على محاكاة الأعمال والابتعاد عن التملك من خلال معرفة احتياجات حرية العمل لإنجاز الابتكار يناسب النمط المدرك والمفكر.

المدير: والآن ما رأيك هل تريد شيئًا آخر؟

المدار: نعم أريد أن أعرف كيف أتخذ قرارًا بعد أن قمت بحل المشكلة.

المدير: أنا موافق، فلنذهب إلى حوار عن كيفية اتخاذ القرار.

المدار: هيا بنا.

الحوار التاسع:

اتخاذ القرارات



الحوار التاسع:

اتخاذ القرارات

تعتبر مهمة المدير الأساسية هى اتخاذ القرارات ولكن ما هو القرار؟ ، وكيف يتم اتخاذه؟ والمتاعب والمشكلات التى تواجه متخذ القرار وأنماط متخذى القرارات وكيف يكون القرار جيدًا أو سيئًا هذا هو ما فى حوارنا عن اتخاذ القرارات .

المدار : كنت أريد أن أعرف هل اتخاذ القرارات مرتبط دائمًا بتحليل وحل المشكلات؟

المدير : الإجابة عن هذا السؤال ستتضح لك عندما ينتهى حوارنا والآن مبدئياً عليك أن تعرف أن عملية اتخاذ القرار يجب أن تنظر لها نظرة متكاملة .

المدار : كيف؟

المدير : عملية اتخاذ القرار تتمثل فى عدة أوجه ، فقد يكون :

- هدفًا معينًا تريد الوصول إليه فى وقت معين وبمستوى معين .
- مجموعة من الوظائف لابد أن تقوم بها .
- مجموعة من الموارد أو المستلزمات المادية البشرية لمباشرة الوظائف وبالتالى الأهداف .
- مجموعة من الظروف والأوضاع والمتغيرات البيئية المحيطة التى تساعد على تحقيق الهدف .

• مجموعة من السياسات والقواعد والنظم التى تتبعها فى إدارتك .

• مجموعة من الأساليب والتقنيات اللازمة لتحقيق الهدف .

إذا أهملت وجهًا من هذه الأوجه انهارت عملية اتخاذ القرار فإذا فقدت الهدف أو كان غير واضح تعذر الوصول إلى القرار الصحيح

وتذكر شيئًا مهمًا جداً وهو أن:

مهمة المدير الأساسية هى اتخاذ القرارات

واتخاذ القرار يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التى تتعرض لها والعمل على حلها ، ولا يوجد شىء يخلق احترام النفس بين الأفراد ، أفضل من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة .

المدار : وكيف إذن بناء على ما ذكرته من أهمية أن أتخذ قرارًا ما؟

المدير: مبدئياً القرار هو :

إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد فى موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة .

أو : عملية اختيار البديل الذى يحقق ربحًا أو الهدف .

أو : عملية تتكون من مراحل مختلفة تتمثل فى تحقيق الهدف

عن طريق تحديد البدائل التى يمكن إعمالها ثم التوصل إلى الاختيار النهائى للبديل ثم تنفيذه .

المدار : وماذا بعد ذلك؟

المدير : بعد ذلك عليك أن تعرف مراحل اتخاذ القرار .

المدار : وما هى؟

المدير : عبارة عن عدة مراحل مثل تحليل المشكلات شاملة لـ:

المرحلة الأولى :

مرحلة البحث :

وهى تبدأ نتيجة لظهور بوادر أو أعراض تنم عن وجود مشكلة ومن ثم عدم رضاء الفرد أو المؤسسة عن نتائج العمل فى ناحية معينة .

المرحلة الثانية :

مرحلة التشخيص :

وهى تهدف إلى تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة كما سبق وتناولنا فى تحليل المشكلات ، ونذكرك أن التشخيص الخاطئ يؤدى إلى قرار خاطئ .

وإذا ما تم تشخيص المشكلة بدقة فقد وصلت إلى نصف الحل .

وعليك أن تراعى:

- **التفرقة بين ظواهر الأشياء والأسباب الحقيقية لها.**
- **تجنب تعريف المشكلة بصورة تشير إلى حل ضمنى لها حتى لا تهمل أية اقتراحات أخرى بناءة قد تفيد فى حل المشكلة وبالتالى طريقة اتخاذ القرار.**
- **التمييز بين حقائق المشكلة واللغة المستعملة فى وصفها.**
- **المشكلة قد يكون لها أكثر من سبب.**
- **عدم توجيه الاتهام إلى سبب المشكلة.**

المرحلة الثالثة:

تحديد البدائل:

وقد سبق تناولها فى تحليل المشكلات .

المرحلة الرابعة:

اختيار البديل المناسب:

بالإضافة إلى ما سبق يجب أن تقارن البدائل للوصول إلى البديل الأكثر قدرة على تحقيق الهدف مع مراعاة الدقة الموضوعية فى الاختيار بمعنى عدم التحيز نحو أو ضد بديل معين ، لأن ذلك يؤدى إلى التركيز على مزايا هذا البديل والتغاضى عن عيوبه .

لا تنس:

- **يجب أن يكون البديل أو الحل مقبولا لدى المتأثرين والمنفذين له.**
- **يجب أن تراعى المخاطر الناجمة عن كل بديل ومدى احتمال نجاح الحل.**
- **يجب أن تراعى تمشى البديل مع المؤسسة وقوانين المجتمع وعرفه ونظمه وتقاليده.**

المرحلة الخامسة:

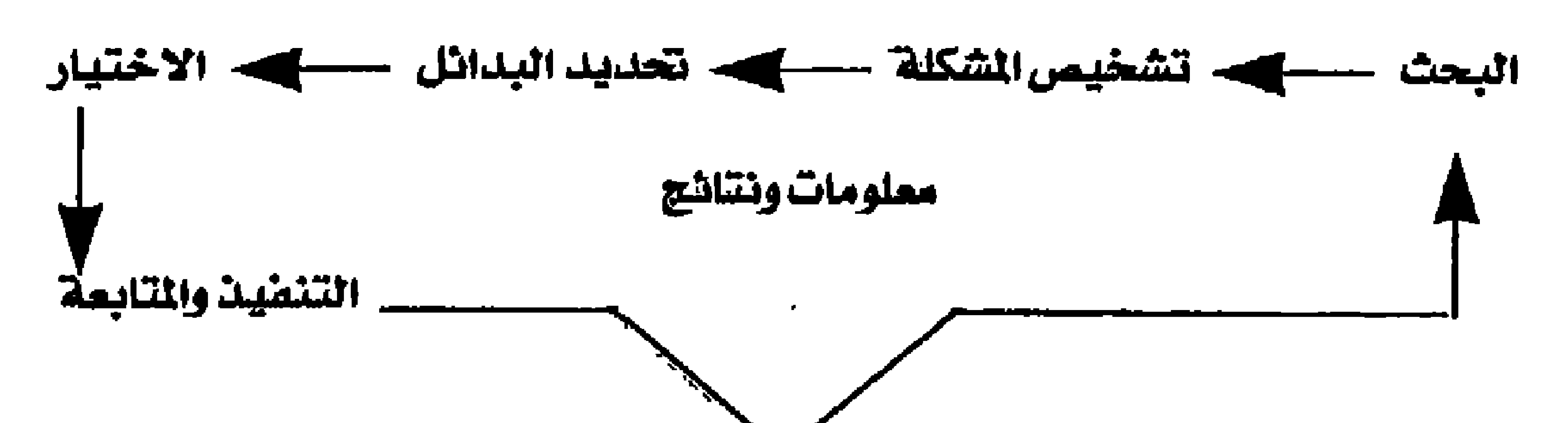
التنفيذ والمتابعة:

تعتبر عملية تنفيذ القرار عملية عديمة القيمة ما لم يتم تنفيذ القرار بدقة .

ويحسن قبل عملية التنفيذ الفعلى ومتابعة القرار أن تختبر مدى صلاحيته بـ :

- إعادة فحص افتراضات وتشخيص المشكلة وتقييم البدائل وأسس المقارنة .
- مراجعة القرار مع بعض من مرؤوسيك وزملائك ورؤسائك ومن تثق فيهم .
- تجربة القرار فى مجال معين قبل تعميمه على باقى المؤسسة .

• استعمال سيناريوهات وتنبؤات أكثر تشاؤماً ومحاولة بحث كل سيناريو .



المدار : بخصوص اختيار البديل المناسب هل من مزيد حول هذا الأمر فأنا أرى أن له أهمية غير مقدر لها أمرها؟

المدير : هو ذلك فعلاً ، ولكن متخذ القرار الذكى هو الذى يدرس بالتفصيل الآثار المترتبة على تنفيذ أحسن بديل كما لو كان قد نفذ بالفعل فهو يفكر فى المشكلات والأخطاء التى يمكن أن تحدث فى المستقبل نتيجة تنفيذ البديل .

ومن أهم مصادر المتاعب والمشكلات لمتخذ القرار عند اختيار البديل المناسب :

البشر والأفراد:

• الروح المعنوية .

• المهارات والقدرات .

• الأداء والكفاية الإنتاجية .

- التطوير والتقدم.
- الصحة والأمن الصناعى.

التنظيم:

- العلاقات بين الوظائف والأفراد.
- الاتصالات وأنواعها.
- المسئولية وتفويض السلطة.
- التنسيق.
- التنظيم الرسمى وغير الرسمى.

الظروف الخارجية:

- الاتجاهات الاقتصادية.
- الظروف السياسية والاجتماعية.
- القوانين والتشريعات الحكومية.
- الصورة الذهنية عن المشروع لدى الغير.
- المنافسة.

التسهيلات:

- المكان.
- المرونة وإمكانية التغيير.
- الموقع.

المواد:

- المصادر وإمكانية الحصول عليها من الموردين .
- الجودة .
- التخزين والنقل .

الأموال:

- رأس المال الثابت .
- التكاليف .
- العائد على رأس المال .

الإنتاج:

- الجودة .
- الكمية .
- الوقت .

عوامل شخصية:

- الأهداف والخطط .
- الاهتمامات .

عوامل سلوكية:

- الإدراك .
- الدوافع .
- الشخصية .
- النمط القيادى فى اتخاذ القرار .

المدار : عوامل سلوكية مرة أخرى!

المدير : نعم عوامل سلوكية وعوامل نفسية .

المدار : كيف؟

المدير : هل أنت مقتنع أن العوامل السلوكية والمميزات الشخصية يمكنها أن تؤثر على الشخص؟

المدار : بالتأكيد .

المدير : إذن لا خلاف بيننا فى التفكير ، فمثلاً الأفراد الصارمون قد يواجهون صعوبات فى اتخاذ القرار على الرغم من شدة ذكائهم ، تعليمهم وخبراتهم وتوافر المعلومات لديهم ، وكذلك الشخص الحذر قد يواجه مشكلة عند اتخاذ القرار لخوفه من درجة الخطر التى من الممكن أن يتعرض لها عند اختيار البديل المناسب .

وأيضًا الشخص الحاسم قد يتخذ القرار بسرعة ولكن هذا القرار قد لا يكون دافعًا جيداً للعمل كما أنه قد لا يتدخل من أجل جعل القرار فعالاً .

– هل نحن متفقون فى هذا الأمر أيضًا؟

المدار : نعم .

المدير : إذن نعود للعوامل النفسية فالشخصية المدركة عند اتخاذ القرار تصل إلى قرار أو نتيجة بسرعة أو إلى حكم سريع استناداً إلى الشعور الجيد .

وحتى تستخدم الإدراك عند اتخاذك قراراً ما . .

عليك أن تعرف :

- **متى تعتمد على الحقائق والأرقام.**
- **متى تثق بمهاراتك الإدراكية.**
- **متى تحول الفكرة الداخلية إلى شيء ملموس مكتوب.**

والشخصية العاطفية . . أنت مثلاً هل كافة قراراتك تأخذها بالمنطق والعقل أم يدخل بها جزء من العاطفة؟

بدون أن أسمع إجابتك أؤكد لك أنك أحياناً تعتمد على عواطفك فى إتخاذ أو عدم إتخاذ قرار ما فقد تخاف من اتخاذ قرار خاطئ وهذه عاطفة .

وقد تتشكك وتتردد أحياناً فى اتخاذ قرار . . وهذه عاطفة .

وقد تتخذ قرارا وأنت تعرف أنك اتخذته بناء على حبك أو كرهك لفلان . . وهذه عاطفة وهكذا . .

يجب أن تأخذ فى الاعتبار أنك لن تستطيع أن ترضى جميع الأطراف. ولذلك يجب أن تعتمد على الحقائق والإدراك فى اتخاذ أفضل قرار ممكن.

وذلك كله يعتمد على ثقتك بنفسك عن طريق:

- أن تسمح لنفسك باتخاذ القرار .
- أن تسمح لنفسك بالتغيير .
- أن تسمح لنفسك بالمخاطرة .
- أن تكتشف أن الخسارة لا تعنى النهاية .
- أن تتخلص من الرغبة فى السيطرة على كل شىء .
- أن تعتمد على فطرتك وإحساسك الداخلى .
- أن تثق بنظرتك للأمور .
- أن لا تراجع كل شىء بنفسك للتأكد من دقته .

المدار : وماذا عن أنماط متخذى القرارات؟

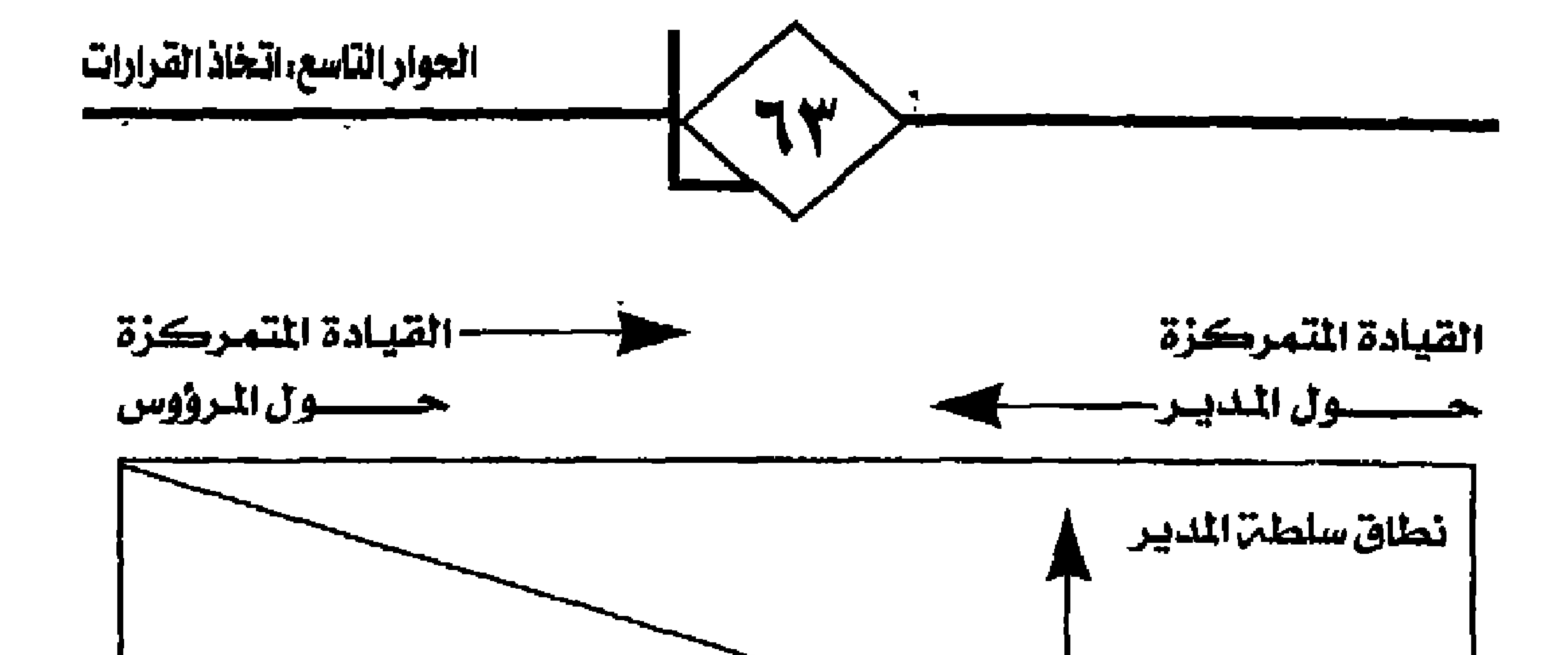
المدير : هناك أنماط مختلفة من الممكن أن نستعرضها معًا مثل :

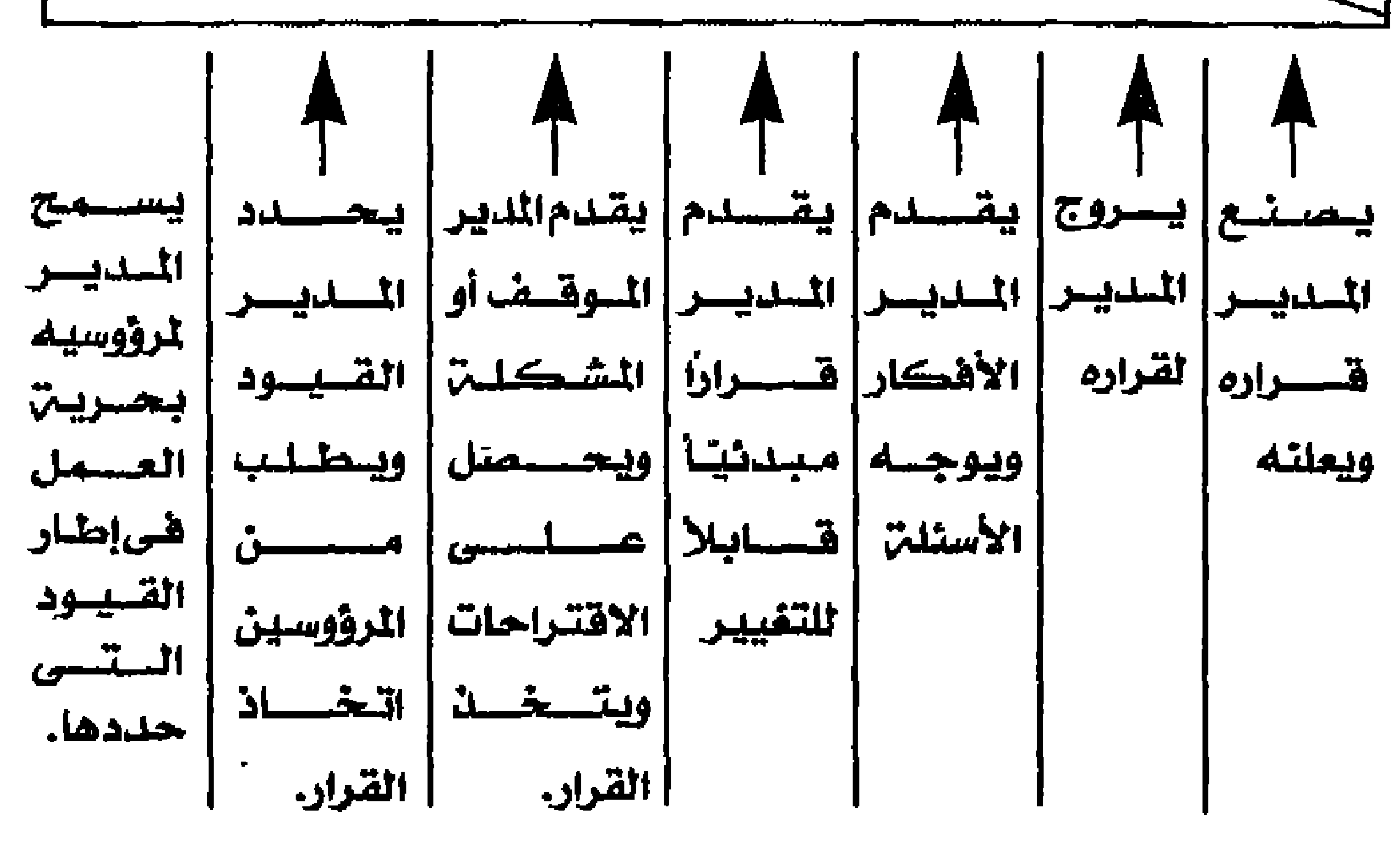
النمط	سلوكه عند اتخاذ القرار
المسوف	- يبتكر ويختلق المبررات التى تساعده على التأجيل.
المحافظ	- يتجنب المخاطرة ويحب تجريب الأشياء الجديدة وقد يرفض النتائج التى يتوصل إليها غيره.
المتهور	- يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير بالعواقب.
الانتخابى	- يلجأ للاقتراع دائماً ويعتمد على آراء الآخرين.
الباحث	- يهتم بالتفاصيل ويطلب المزيد من البحث والتقصى مهما توافر له من معلومات.
الفزغ	- ينهار فى الظروف العادية ويصرخ طالبًا النجدة كلما كان عليه أن يبادر.

النمط	سلوكه عند اتخاذ القرار
الحساس	- يبالغ فى الخوف من الحاجة والوحدة والسخرية.
الحالم	- يعتمد على السحر والشعوذة والأبراج ليحدد خياراته، يغرق فى الأمنيات متجاهلاً حقائق مهمة.
الانسحابى	- يتراجع بعد أول خسارة ومن أول لحظة.
المثالى	- يخطو خطوات كبيرة تتجاوز إمكانياته وطموحه زائد ويتبع معايير عالية جداً.
الودود المحب للآخرين	يشعر بالاستياء إزاء أى رفض، يضحى بأهدافه واختياراته فى سبيل الآخرين.
الانعزالى	- يفشل فى استثمار طاقات الفريق ويصر على أداء العمل بنفسه ويعتبر مساعدة الآخرين له ضعف.

المدار : وماذا عن السلوك القيادى عند اتخاذ القرار ، أليس ذلك ضمنياً ضمن الأنماط السابقة؟

المدير : يتوقف النمط القيادى بشكل كبير عند اتخاذ القرار على الأنماط السابقة ، ولكن من الممكن أن يكون محور النمط يدور حول مجال الحرية أو القيد على اتخاذ القرارات المعطاة للمرؤوسين ، وهذا يتضح لك من الشكل التالى :





بتحرك هذا المدرج يمكن تحديد:

١- المدير يصنع القرار ويعلنه:

فى هذه الحالة يقوم المدير بتعريف وتحديد المشكلة وحصر البدائل، واختيار أحدها، وإبلاغه لمرؤوسيه لتطبيقه، وقد يفكر أو لا يفكر فى مشاعر مرؤوسيه واتجاهاتهم نحو قراره، ولكن فى جميع الأحوال لايتيح لهم الفرصة للمشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر فى اتخاذ القرار.

٢- المدير يروج «يبيع» قراره:

تتشابه هذه الحالة مع سابقتها فى أن المدير ينفرد بتعريف وتحديد المشكلة والوصول إلى القرار، ولكن بدلاً من أن يعلنه لمرؤوسيه لتنفيذه يتخذ خطوة إضافية نحو إغرائهم بقبوله، وهو يفعل ذلك لأنه يدرك أن البعض ربما يقاوم القرار حينما يواجه به ولذلك فإنه يبحث فى تحقيق هذه المقاومة عن طريق شرح مزايا القرار ومبرراته للغير.

٣- المدير يقدم الأفكار ويوجه الأسئلة:

فى هذه الحالة يكون المدير قد توصل فعلاً إلى القرار، ولكن فى سبيل الحصول على قبول المرؤوسين له يتيح لهم الفرصة للحصول على شرح واف للقرار وطريقة تطبيقه. فبعد أن يعرض أفكاره يتيح لهم فرص الأسئلة والاستفسار لفهم ما هم قادمون عليه أى أنه باختصار يعطيهم شعوراً وهمياً بالاشتراك فى اتخاذ القرار.

٤- المدير يقدم قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير:

وهذا المسلك يسمح للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير على شكل ونتيجة القرار، فتشخيص المشكلة يبقى فى سلطة المدير. وقبل أن يدعو مرؤوسيه للاجتماع يكون قد توصل إلى تصور لقرار مبدئى أو حل مقترح يعرض عليهم ويرى ردود أفعالهم بالنسبة له وقد يقول لهم: «أحب أن أسمع آراءكم فى هذا الأمر وأنا أرحب بصراحتكم ولكن أحتفظ لنفسى بحق اتخاذ القرار النهائى».

٥ - المدير يعرض المشكلة:

ويحصل على المقترحات ثم يتخذ القرار، فى جميع المراحل السابقة يعتبر القرار من صنع المدير، ولكن هذه المرحلة تختلف إذ يحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية ويقدمون اقتراحات لها حلول. ودور المدير المبدئى يتمثل فى تحديد وتعريف المشكلة ودور المرؤوس هنا زيادة قدرة الرئيس على تصور حلول بديلة أكثر للمشكلة عن طريق أخذ رأى أولئك الذين يعيشون فعلاً فيها، وبعد حصر كل البدائل الممكنة يختار المدير البديل الذى يعتقد أنه أفضلها.

٦- المدير يحدد القيود ويطلب اتخاذ القرار:

هنا يفوض المدير العاملين معه (بما فيها نفسه وهو معهم) حق اتخاذ القرار ولكن قبل أن يفعل ذلك يحدد المشكلة التى تتطلب حلاً والحدود التى يجب أن يتخذ القرار فى نطاقها

٧- المدير يسمح بحرية مطلقة فى العمل:

وهى درجة متطرفة من الحرية للمرؤوسين حيث يلتزم المدير ومرؤوسوه بقيود يتم تحديدها وإذا شارك المدير فى عملية صنع القرار فإنه يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التى يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق ويعلن لهم مقدماً بأنه ملتزم بتطبيق أى قرار يتخذونه.

المـدار : هل توجد أخطاء شائعة الحدوث عند اتخاذ قرار ما؟

المدير : نعم وهى مثل :

- عدم الاعتراف بسوء القرار .
- اتباع مبدأ اتخاذ أى قرار أفضل من لا شىء .
- الافتراض أن البشر والمتعاملين معك يتعاملون بالمنطق .
- نسيان الحصول على موافقة المدير المباشر .
- عدم توجيه الشكر حيث يستوجب الشكر .
- التردد .

المـدار : التردد!

المدير : نعم التردد يا عزيزى هو آفة متخذ القرار .

المـدار : ولماذا التردد؟

المدير : لأسباب عديدة نذكر منها :

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التى يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار .
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل .
- عـدم القـدرة على تقـيـيم المزايا والعـيـوب المتـوقـعـة للبـدائل المختلفة مما ينشأ عند حالة عصبية يصحبها تردد .
- ظهور بدائل جديدة أو توقعات لم تدرس فى المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار ، وبالتالى تقلل من السرعة والحزم فى القطع النهائى للموضوع .

• قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً ١٠٠٪.

المدار : وكيف القضاء على هذه الآفة الشرسة «التردد»؟

المدير : لكى يقل «التردد» عند اتخاذ القرار - وليس القضاء عليه تمامًا - يجب أن تأخذ فى الاعتبار أن :

• تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها باستخدام أو باتخاذ القرار .

• التبسيط الزائد عن الحد يزيد من التردد وبالتالى عليك أن تعطى أهمية للشعور والانفعالات والعواطف والظواهر الملموسة والعقلية والمنطقية .

• ليس من الممكن أن تتخذ قرارًا يرضى جميع الأطراف كما سبق أن ذكرنا .

• غالبًا ما يكون هناك عدة حلول لا بأس بها للمشكلة وبالتالى ليست هناك أية ميزة لحل على حل آخر .

• لا تتردد فى طلب المساعدة من المخلصين لك وذوى الخبرة .

• تعلم كيف تقبل الخسارة فهذا هو طريق الفوز .

المدار : أريد موجزًا مختصرًا لا أنساه عندما أتخذ قرارًا ما ، ممكن؟

المدير : إليك تلغراف سريع :

القرار الجيد «خمس عشرة صفة»

١- يعكس قيمك الشخصية .

٢- يقربك من أهدافك .

٣- يلبى احتياجاتك الأساسية .

٤- يساعدك على استثمار وقتك جيداً .

٥- يعوضك عن جهودك المبذولة .

٦- يساعدك على توقع المعوقات وتجاوزها .

٧- يشدك إليه بقوة لتتفاعل معه بإخلاص .

٨- يقربك من الآخرين المتفهمين لأغراضك والمتعاطفين مع أهدافك .

٩- يجعلك تواجه مشاكلك بصراحة وقوة .

١٠- يزيد اهتمامك بالمعلومات .

١١- يجعلك أكثر استقراراً وقدرة عالية على التفكير المتجدد .

١٢- يقودك إلى البدائل الممكنة ويفتح لك الطريق .

١٣- يجعلك واقعياً ومتفهماً للظروف .

١٤- يساعدك على إدراك قدراتك الشخصية والمالية .

١٥- تدرك من خلاله هدف وجودك فى العمل والمجتمع والبيئة المحيطة بك فى الحياة فأنت عند ذلك إنسان .

القرار السيىء «خمس عشرة صفة»

١- يُتخذ فى لحظة غضب.
٢- يتجاهل الالتزامات المحددة مسبقًا والواقعية.
٣- يتجنب المشكلة الحقيقية.
٤- ينطلق من الأمانى والأمنيات والأحلام الوردية.
٥- يتجاهل مواقف ومقاومة الآخرين.
٦- يسلك بك الطريق السهل بدلاً من الطريق الصحيح.
٧- يربطك بأهداف صغيرة.
٨- يعميك عن البدائل الحاسمة والضرورية.
٩- يتم بدون تخطيط.
١٠- يتأخر كثيرًا أو يتخذ على عجل.
١١- لا يحقق الاحتياجات والأهداف.
١٢- ينتج عن تحيز.
١٣- يقودك إلى وضع أسوأ مما أنت فيه.
١٤- يجعلك تندم على الفرص الضائعة.
١٥- ينفرك من الآخرين ويُنفر منك رجالك.

المدار: سؤال أخير ممكن أن. . .؟

المدير: «مقاطعًا» أعرفه، تريد أن تختبر قدرتك على اتخاذ القرار. . أليس كذلك؟

المـدار : بلى .

المدير : حاضر ، لك عشر نقاط ، اختر الإجابة التى تعبر عما تفعله تمامًا .

المـدار : اتفقنا .

المدير : إذن فلنبدأ .

١- عندمـا يكون عليك أن تتـخذ قـرارًا مهـمًا، هـل تقوم بإعـداد قائمـة مكتوبة بالأهداف والغايات؟

أ - دائمًا .　　ب- عادة .　　ج - أحيانًا .

د- نادرًا .　　هـ- أبدًا .

٢- إلى أى حد تحصل علـى المعلومات المهمة لاتخاذ الـقرار من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار؟

أ - عادة أعتمد على معرفتى الخاصة .

ب - أحيانًا أتحدث مع أولئك الذين يمسهم القرار .

جـ - أحـاول أن تكون هناك همـزة وصل مع كل أولئك الـذين يمتلكون المعلومات .

د - أتحدث مع الأفراد الأساسيين فقط .

هـ - أقوم بنقاش مع كل الأشخاص المعنيين .

٣- تذكر أحد القرارات التى اتخذتها مؤخرًا، كم عدد البدائل التى أخذتها فى اعتبارك بشكل فعلى وتفصيلى قبل أن تتخذ القرار النهائى؟

أ - ١　　ب - ٢ - ٣

جـ - ٤ - ٥ د - ٦ - ١٠

هـ - أكثر من ١٠

٤- عند فحصك للبدائل المختلفة، هل قمت باستعراض الحجج المؤيدة والمعارضة أو تقييم مزايا وعيوب كل بديل؟

أ - قوائم تفصيلية مكتوبة .

ب - قوائم مكتوبة .

ج - قوائم عقلية واعية .

د - مراجعة عقلية شاملة .

هـ - تصور عقلى فقط .

٥- عند اتخاذك القرارات المهمة، هل تقوم بغربلة وتقليل عدد البدائل ثم بعد ذلك تبحث عن معلومات أكثر من البدائل المتبقية؟

أ - دائمًا . ب- عادة . جـ - أحيانًا .

د- نادراً . هـ - أبداً .

٦- عندما يتعين عليك اتخاذ أحد القرارات الرئيسية هل تقوم بالبحث والتنقيب بشكل خاص عن المعلومات التى تثبت عدم ملاءمة بديل معين لا تفضله أنت فعلاً؟

أ - ليس بذلك القدر من التخصيص.

ب - يمكن أن أفكر فى ذلك.

ج - يمكن أن أبحث بسرعة عن مثل هذه المعلومات.

د - يمكن أن أبحث بدقة عن مثل هذه المعلومات.

هـ - يمكن أن أترك كل ما فى يدى للبحث عن هذه المعلومات.

٧- **إلى أى درجة تقوم بإعادة فحص جميع المعلومات المتعلقة بقرار مؤقت قبل التعهد بتنفيذه؟**

أ - بعناية شديدة وبالتفصيل.

ب - مراجعة دقيقة.

جـ- مراجعة سريعة.

د - أحيانًا بسرعة.

هـ - لا أقوم بإعادة فحص كافة المعلومات.

٨- **هل تضع خطة تفصيلية لتنفيذ القرارات الهامة؟**

أ - لا أضع خطة تفصيلية.

ب - أفكر من خلال الخطة «الخطة هنا غيرمكتوبة».

جـ - قد أضع إطارًا عامًا للخطة.

د - غالبًا ما أعد خطة مكتوبة.

هـ - دائمًا أضع خطة تفصيلية مكتوبة.

٩- ما هى أنواع الخطط البديلة «خطط الطوارئ» التى تضعها؟

أ - خطط كاملة بديلة .

ب - أحدد أكبر عدد من المشكلات والحلول بقدر الإمكان .

ج - تعد مثل هذه الخطط للمشكلات الحاسمة أو الخطيرة .

د - قد أضع تصورات عامة لكيفية التعامل مع مثل هذه المشكلات .

هـ - لا أقوم عادة بوضع خطط بديلة .

١٠ - كيف تخطط لتقييم نتائج القرارات المهمة؟

أ - أضع دائمًا خطة تقييم رسمية مكتوبة .

ب - أحدد المعايير «المقاييس» الرئيسية للنتائج وكيفية التوصل إليها .

ج - أفكر انطلاقًا من النتائج المرغوب تحقيقها .

د - أحدد خطاً زمنياً لتحقيق بعض النتائج .

هـ - لا أقيم النتائج بشكل رسمى .

والآن انقل إجاباتك إلى الجدول التالى بوضع دائرة حول الرقم الذى يمثل إجابتك عن كل سؤال ثم اجمع الأرقام التى بداخل الدوائر لتحصل على درجتك النهائية .

فإذا وجدت أن الدرجات:

- من ١٠ إلى ١٥

◀ **أنت لا تفكر إطلاقاً فى القرارات وتعتمد على حظك فقط.**

- من ١٦ إلى ٢٤ ◀ أنت تحتاج إلى تحسين.
- من ٢٥ إلى ٣٥ ◀ تقديرك متوسط.
- من ٣٦ إلى ٤٥ ◀ تقديرك جيد.
- أكـــــثر من ٤٥ ◀ أمامك شيئان.

- إما أنك فى إجاباتك لم تكن واقعياً ولم تعبر عن الممارسات الفعلية لك عند اتخاذك القرار.
- أو أنك دارس جيد لعلم اتخاذ القرار.

	رقم السؤال									
أ	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
ب	٥	١	١	٥	١	١	٥	١	٥	٥
ج	٤	٢	٢	٤	٢	٢	٤	٢	٤	٤
د	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
هـ	٢	٤	٤	٢	٤	٤	٢	٤	٢	٢
	١	٥	٥	١	٥	٥	١	٥	١	١
المجموع	- +	+	+	+	+	+	+	+	+	+ =

المدير : والآن .

المـدار : أعرف ماذا تريد أن تقول ، تريد أن تقول وداعًا ، أليس كذلك؟

المدير : نعم .

المـدار : أرجو ألا نفترق أبدًا . .

المدير : أشكرك على شعورك الرقيق إحساسك الطيب لى ، ولكن لابد أن نفترق فأنا مدير وعليّ العمل بجدية .

المـدار : ولكنى أحتاج إليك

المدير : لا ، لقد أعطيتك وزودتك بكلام لم يقله لك أحد وأنت مدير جديد ، فلا تقلق ، استعن بالله و لا تقلق .

المدار : إن شاء الله . ولكن هل تسمح لى بالاتصال إن احتجت مشورتك .

المدير : بالتأكيد وهاك بريدى الإلكترونى للاتصال بى فى أى وقت

mf_expertise@ hotmail.com

اتفقنا ، السلام عليك ورحمة الله وبركاته .

مراجع السلسلة

أولاً: الكتب:

- د. أحمد سيد مصطفى: المدير فى عالم متغير (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٥.
- د. أسامة محمود فريد: إدارة اقتصاديات الإنتاج - مدخل تحليلى، القاهرة، ١٩٩٥.
- بيتردراكر: الإدارة للمستقبل - التسعينيات وما بعدها، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٦.
- بيترهانسون: ضغط العمل طريقك إلى النجاح - كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة للتفوق، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٦.
- بيرى م سميث: تولى المسئولية - دليل عملى للقادة، ترجمة/ عبدالقادر عثمان، مركز الكتب الأردنى، ١٩٨٩.
- د. جيرى ل. جبراى: الإشراف - مدخل علم السلوك التطبيقى الإدارة الناس، ترجمة/ د. وليد عبداللطيف هوانه، مراجعة/

د. حسين العلوى، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨ .

- جيفرى جيه ماير: النجاح رحلة - ٧ خطوط لتحقيق النجاح فى الحياة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.

- د. حسن خير الدين (وآخرون): العلوم السلوكية - المبادئ والتطبيق، دار غريب للطباعة القاهرة، ١٩٩٥ .

- ديل كارنيجى: دع القلق وابدأ الحياة، تعريب/ عبدالمنعم الزيادى، مكتبة الخانجى، القاهرة، ١٩٩٤ .

- دوروثى ليدز: الأسئلة الذكية للمديرين الناجحين، أسلوب جديد للاتصال الفعال، ترجمة ريم سالم السالم، مراجعة/ يوسف محمد القبلان، مطابع أطلس، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٤ .

- رياض حبيب يوسف: كيف تنمى ثقتك بنفسك، دار المعارف، ١٩٨٦

- ساموبل أ. سيرت: قوة الاعتزاز بالنفس، الجمعية الأمريكية للإدارة - سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩ .

- د. سيد الهوارى : نظرة كلية على أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، ١٩٩٢ .

- د. صموئيل حبيب : فن قيادة الجماعات، دار الثقافة، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧ .

- د. عادل شكرى : الإدارة العامة ، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥ .

- د. عبدالفتاح دياب : الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، القاهرة، ١٩٩٦ .

- د. على عبدالوهاب (وآخرون) : إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٦ .

- د. على عبدالوهاب : الإنتاجية - دراسة للعنصر الإنسانى فى الإدارة، مكتبة قصر الزعفران، جامعة عين شمس، ١٩٨٦ .

- د. على عبدالوهاب، د. عايدة خطاب : الإدارة مدخل بيئى ومنهج تنمية مهارات المدير، القاهرة، ١٩٩٠ .

- د. على السلمى (وآخرون) : أساسيات الإدارة، التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، ١٩٩٢ .

- د. على السلمى : الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد، الأهرام الاقتصادى، عدد رقم (٢٥٤)، القاهرة، ١٩٩٢ .

- د. عوض بن محمد القرنى: حتى لا تكون كلاً - طريقك إلى التفوق والنجاح، دار الأندلس الخضراء، جدة، ١٤١٨ هـ.

- د. فيصل عبدالله بابكر: مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ١٩٩٩.

- د. فؤاد أبو حجر، د. عبدالحليم محمود السيد: علم النفس: فهم السلوك الإنسانى وتنميته، القاهرة، ١٩٩٤.

- كيف تصبح عبقرياً: ترجمة لجنة الترجمة والتعريب، دار الآفاق الجديدة، دار الجبل بيروت، لبنان (بدون تاريخ).

- ماريون إلى هاينز: إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة د. محمود مرسى (وآخرون)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ١٩٨٨.

- مارى ألبريت، كلاى كار: ١٠١ من أكبر الأخطاء التى يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

- محمد بدر الدين: كيف تقاوم القلق؟ دار المعارف ١٩٩٨٦.

- يوسف القبلان: مفاهيم وتطبيقات فى السلوك الإدارى، الرياض، الطبعة الثانية، ١٤١٢ هـ.

ثانيًا الدوريات:

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): قوة القرار -كيف تتخذ قراراتك ، السنة (٢)، العدد (١)، ١٩٩٤ .

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): ديناميكية الابتكار ، السنة (٣)، عدد (١٥)، ١٩٩٩٥ .

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): أدوات المفكر الناجح ، السنة (٥)، عدد(٤)، ١٩٩٧ .

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): الطريقة إلى مكة ، السنة (٥)، عدد (٨)، ١٩٩٧ .

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): علم ابنك التفكير ، السنة (٥)، عدد (٥)، ١٩٩٧ .

- د. على السلمى: ضمانات فاعلية وجدوى إعادة البناء فى المؤسسات العربية ، سلسلة أوراق فكرية (١٢)، الجمعية العربية للإدارة، ١٩٩٥ .

- نبيلوبى مرى: العبقرية- تاريخ الفكرة، ترجمة/ محمد عبدالواحد محمد، مراجعة د. عبدالغفار مكاوى، سلسلة عالم المعرفة، عدد ٢٠٨ ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٦ .

ثالثا: البحوث والمؤتمرات:

- د. سعيد يس عامر: حول الابتكار والإبداع، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة، ١٩٩٣ .

- د. طلعت عبدالملك: نظرة حول أين نحن والتحديات التى نواجهها، الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة، المؤتمر الحادى عشر للتدريب والتنمية الإدارية، المؤسسات العربية إلى أين - المخاطر - الفرص - التوجهات - القاهرة، ١٩٩٩ .

- د. عبدالرحمن توفيق: التنمية البشرية -فن الريادة والتميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٧ .

- د. فاروق السيد عثمان: بناء مهارات التفكير الاستراتيجى فى مجال الإدارة - ضرورة عصرية ورؤية مستقبلية الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة، مؤتمر إعادة بناء المؤسسات العربية - خطة عمل للمستقبل، القاهرة، ١٩٩٦ .

الفهرس

الموضـــوع | الصفحة

مقدمة ٣

الحوار الثامن: تحليل وحل المشكلات

- تقسيم مشكلات الأفراد.................. ٧
- مجالات المشكلات الإدارية................ ١٠
- خطوات مواجهة المشكلات.................. ١٤
- دور العوامل السيكولوجية فى عملية حل المشكلات.... ٣٢

الحوار التاسع: اتخاذ القرارات

- مهمة المدير الأساسية . . . اتخاذ القرارات.......... ٥٢
- مراحل اتخاذ القرار.................. ٥٣
- العوامل السلوكية المؤثرة على متخذ القرار.......... ٥٦
-أنماط متخذى القرارات.................. ٦١
-السلوك القيادى عند اتخاذ القرار.............. ٦٣
-القضاء على آفة متخذ القرار . . . التردد............ ٦٦
-صفات القرار الجيد (خمس عشرة صفة).......... ٦٨

-صفات القرار السيئ (خمس عشرة صفة) ٦٩
- مراجع السلسلة ٧٧
- الفهرس ٨٣
كتب المؤلف ٨٥

كتب للمؤلف

١- الإدارة والمدير . . . الطريق نحو نجاح المشروع الصغير.

٢- الطريق نحو التميز- كيف تصنع من نفسك قائدًا ناجحًا؟

٣- كيف تدير وقتك؟

٤- مدير المبيعات الناجح- مهارات إدارية بيعية

٥- أبجديات التفوق الإدارى (١٤١ سؤال وجوب) فى الإدارة.

٦- الآن أنت خبير- فن التعامل مع الآخرين.

٧- الخروج من المأزق. . . فن إدارة الأزمات.

٨- مهارات إدارية لابد منها للقائد الناجح.

٩- الإيجابية مع النفس والآخرين.

١٠- ١٠٠ خطأ إدارى تجنبها نضمن لك النجاح.

١١- الآن أنت مدير.

١٢- إدارة الاجتماعات. . . . لماذا تفشل وكيف تنجح؟

١٣- معضلات إدارية تبحث عن حل.

١٤- زيارة لمعسكر الإداريين.

١٥- ٧٦٦ (مصطلح إدارى).

١٦- إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمُّل المسئولية.

١٧- فن التعامل مع الشبـاب - دليلك فى إعداد وإدارة جيل جديد.

١٨- فن التفاوض.

١٩- خلاصات إدارية.

٢٠- ١٧٩٠ نصيحة إدارية لتخطى الحواجز وصناعة النجاح.

٢١- ١٠٠ قانون للنجاح الإدارى.

٢٢- الأزمات... كيف تواجهها بنفسك.

٢٣- تنمية الفطرة الإدارية.

٢٤- حياتك فى إدارة الوقت.

٢٥- سلسلة ارسم حياتك:

- فن احتواء القلوب.

- أنت لها: طريقك لمبادرة ذاتية فاعلة.

- تحكم فى شراعك: طريقك إلى الثقة بالنفس.

٢٦- سلسلة معالم الطموح:

- كيف تبدأ؟: طريقك إلى التعلم والتدريب.

- البوصلة: كيف تدير حياتك العملية والمهنية.

- مذاق النجاح: كيف تصل إلى درجة الاتقان والجودة في العمل.

- النجاح لعبة: طريقك إلى الربح والفاعلية

- من أنت؟ برنامج عملى للتعرف على شخصيتك وتقييم قدراتك.

سلسلة
أبجديات
التفوق الإداري
4

صناعة القرار
وتحليل وحل المشكلات

الدكتور
محمد فتحي
خبير التنمية البشرية والتطوير الإداري



18شارع مطر -احمد حلمى -شبرا مصر-ت:01068135
newandalus@hotmail.com